

*О.А. Лук'янихіна, канд. екон. наук, доц.,  
Ю.В. Панасовський, канд. екон. наук, доц., Є.А. Мудрик, аспірант,  
Сумський державний університет*

## **ОРГАНІЗАЦІЯ, ТЕХНОЛОГІЇ ТА МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*У сучасних умовах стан справ не дозволяє досягти стійкої роботи підприємств у довгостроковій перспективі. Тому особливої актуальності в сьогоднішніх умовах набуває формування ефективних технологій та механізмів антикризового управління підприємствами.*

*У статті розглянуті поняття антикризового управління, його проблеми та необхідність, поняття та особливості технологій антикризового управління, його механізм, сучасні форми перетворень бізнесу, проведено порівняння таких форм, як реорганізація та петчинг.*

*Зроблені висновки про те, що антикризове управління підприємством буде більш стійким, якщо підвищити гнучкість системи управління, технології виробництва, його виробничого потенціалу, організаційного розвитку підприємства та його персоналу.*

*Ключові слова: антикризове управління, технологія, механізм, система, перетворення, реорганізація, петчинг.*

**Постановка проблеми.** У сучасних економічних умовах внутрішні можливості підприємства та зовнішній вплив на його функціонування часто входять у невідповідність, що зумовлено зовнішніми умовами, які часто змінюються, такими як розвиток світової економіки, конкуренція, політична ситуація в державі та ін. З іншого боку – нестійкий фінансово-економічний стан викликаний слабким, непрофесійним менеджментом, невваженою фінансовою стратегією, ризиковими стратегіями маркетингу, інноваційною та інвестиційною політикою та ін. Це призводить до того, що підприємство стикається з високим ступенем невизначеності розвитку подій, невизначеністю поведінки, високим ступенем ризику отримання очікуваного результату. У результаті підприємство змушене динамічно функціонувати і пристосовуватися до всіляких загроз, а також переходити до реактивної форми управління. Однак через інертність, відставання в адекватному сприйнятті зовнішніх умов, які змінюються, це іноді призводить до банкрутства.

Подібний стан справ не дозволяє досягти стабільної роботи підприємства в довгостроковій перспективі. Тому особливої актуальності сьогодні набуває формування ефективних технологій та механізмів антикризового управління підприємствами, яким і присвячена дана стаття.

**Аналіз останніх публікацій.** При вивченні даного питання ми спиралися на наукові дослідження таких вітчизняних та закордонних вчених, як В.А. Василенко, Е.М. Коротков, К.І. Кирсанов, Л.О. Лігоненко, К.В. Балдін, а також М. Кейтлін, Ейзенхардт і Шон Л. Браун.

Одні автори розглядають антикризове управління як проблему лише макроекономічного масштабу, абсолютно не беручи до уваги, що кризи

виникають в окремій організації і не завжди залежать від загальної економічної ситуації, інші аналізують тільки економічні аспекти кризи і залишають осторонь соціальні, політичні, психологічні, організаційні, управлінські, природні та інші аспекти.

Враховуючи це, було б доцільним розглянути антикризове управління у всьому комплексі його елементів та взаємозв'язків, зокрема систему, технології та механізм.

**Метою статті** є визначення та систематизація не тільки поняття “антикризове управління”, а й визначення напрямків вдосконалення технології та механізму антикризового управління.

**Виклад основного матеріалу.** Антикризове управління – це управління, що певним чином передбачає небезпеку кризи, аналізує її симптоми, розробляє заходи щодо зниження негативних наслідків кризи. Необхідність антикризового управління, з одного боку, відображає потреби подолання і розв'язання кризи, можливого пом'якшення її наслідків, а з іншого боку, обумовлена цілями розвитку. Наприклад, виникнення кризових ситуацій в екології, що загрожують існуванню людини, її здоров'ю, примушує шукати і знаходити нові засоби антикризового управління, до якого належить ухвалення рішень про зміну технології.

Всю сукупність проблем антикризового управління можна поділити на 4 групи [4]:

1. Проблеми розпізнавання передкризових ситуацій.
2. Методологічні проблеми життєдіяльності організації.
3. Проблеми диференціації технологій управління.
4. Проблеми антикризового управління персоналом.

Кризи різні, і управління ними може бути різним. Це різноманіття виявляється в системі і процесах управління, а також механізмові управління (рис. 1).

Система антикризового управління повинна володіти такими властивостями:

- гнучкість і адаптивність, які найчастіше властиві матричним системам управління;
- схильність до посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, терпіння, упевненості;
- диверсифікація управління, пошук найбільш прийнятних типологічних ознак ефективного управління в складних ситуаціях;
- зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуативного реагування на проблеми, що виникають;
- посилення інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати зусилля та ефективніше використовувати потенціал компетенції.



**Рис. 1. Вимоги до системи, механізму і процесу антикризового управління**

Антикризове управління має особливості в частині його технологій. Насамперед – це мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведенні відповідних змін і перетворень, реалізації інноваційних програм; у технологіях розробки і реалізації управлінських рішень, здійснення програмно-цільових підходів, а також підвищення чутливості до чинника часу в процесах управління; посиленої уваги, попередні та подальші оцінки управлінських рішень і вибір альтернатив поведінки і діяльності; при розробці та реалізації управлінських рішень слід використовувати антикризовий критерій якості рішень.

Сама ж технологія антикризового управління – це комплекс послідовних заходів щодо попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків. Вона передбачає велику дослідницько-аналітичну і соціально-організаційну діяльність. Технологію антикризового управління не можна зводити тільки до пошуку варіантів поведінки – це технологія активної управлінської діяльності, що характеризується повним комплексом функцій, ролей і повноважень.

Аналіз діяльності організації щодо технології антикризового управління повинен здійснюватися в різних напрямках, за різними методиками з врахуванням специфіки конкретної ситуації. Необхідно проводити аналіз виробничих технологій, персоналу, фінансового стану організації, інформаційного забезпечення, організації управління, правового поля, становища організації в суспільних відносинах, безпеки і ризику, економічної ситуації і тенденцій ринку та ін.

Аналіз фінансового стану повинен проводитися на підприємстві постійно, в поточному режимі. На його результатах слід будувати вибір стратегії і організацію управління. Фінансовий стан виявляється за

допомогою системи показників, що відображають наявність, розміщення, використання, рух ресурсів підприємства в грошовому вимірі, і формується під впливом багатьох чинників. Основними напрямками аналізу фінансового стану є [1]:

- аналіз динаміки складу і структури майна організації;
- оцінка руху джерел фінансування;
- аналіз стану запасів і витрат;
- аналіз фінансових коефіцієнтів.

Перевищення значення показників допустимої норми потребує негайної реалізації заходів щодо санації або подання заяви про визнання боржника банкрутом. Такою на сьогодні є загальновизнана практика розвитку подій. Але цього, як виявляється з боку оцінки практичних наслідків кризового стану, замало. Тому до проведення звичайного моніторингу значень показників слід додати постійні поточні дослідження тенденцій їх динаміки, що дасть змогу попередити про виникнення вірогідності входження підприємства в кризовий стан.

Необхідним елементом у механізмі антикризового управління є організаційні перетворення – зміни в організації, які сприяють новому, як правило, ефективнішому способу дій.

За оцінками закордонних авторів, перетворення бізнесу – це організоване перепроєктування генетичної архітектури організації, яке досягається в результаті одночасної роботи за чотирма напрямками (елементами): рефреймінг, реструктуризація, пожвавлення (ревіталізація) й оновлення.

Сучасні форми перетворень наведені в табл. 1.

*Таблиця 1*

### Сучасні форми перетворень та їх характеристика

Перетворення	Характеристика
Реструктуризація	Зміна виробничих структур, у тому числі заміна і модернізація устаткування, раціоналізація ієрархії управління, систем обробки інформації
Переорієнтація	Зміна профілю продукції та послуг відповідно до вимог ринку або зміни суспільних умов
Оновлення	Перетворення в сфері стилів керівництва, поведінки керівників. Сюди належить делегування відповідальності, розширення прав структурних ланок та окремих працівників, стимулювання творчої діяльності та ін.
Переоцінка цінностей	Зміни в системі цінностей підприємства, його ідеології, підприємницькій культурі, соціальних проблемах

Варто також відзначити, що реорганізація – це не тільки внутрішнє перетворення, а також можливість зміни структури і статусу підприємства шляхом злиття, виділення, поглинання. На перший погляд може здатися, що реорганізація – синонім поняття петчинг. Насправді, петчерів відрізняє власний світогляд. Тоді як прихильники традиційного підходу розглядають

організаційну структуру як щось стабільне, прихильники петчингу вважають її по суті тимчасовою (табл. 2).

Петчинг – це стратегічний процес, за допомогою якого керівники підприємства постійно перетворюють організаційні одиниці відповідно до динаміки ринкової кон'юнктури. Він може набувати форми об'єднання, додавання, дроблення, переорієнтації бізнесу або виключення окремих його елементів. При відносно стабільній кон'юктурі петчинг не настільки необхідний, але в умовах нестабільного ринку набуває життєво важливого значення. Він дозволяє керівникам організації акцентувати увагу на багатообіцяючих можливостях, не витрачаючи сил на менш перспективні напрями [5]. Для цього надзвичайно важливими і корисними мають бути рекомендації, що ґрунтуються на виваженому дослідженні тенденцій у функціонуванні підприємства, про які йшла мова вище.

Антикризове управління підприємством також буде більш стабільним, якщо підвищити гнучкість системи управління, технології виробництва, його виробничого потенціалу, організаційного розвитку підприємства та його персоналу. У цих умовах організація швидше пристосується до будь-яких соціальних, політичних, економічних та інших загроз зовнішнього і внутрішнього середовищ і підвищить свою стійкість і конкурентоспроможність.

Таблиця 2

### Основні характеристики реорганізації та петчингу

Характеристика	Реорганізація	Петчинг
Роль змін	Зміни як оборонна реакція	Зміни як попереджувачий засіб
Масштаб змін	Зміни мають всеосяжний характер	Зміни здебільшого невеликі, деякі – середнього масштабу, дуже рідко – великі
Частота змін	Зміни відбуваються рідко	Зміни відбуваються постійно
Формалізація	Кожна зміна унікальна	Зміна є стандартною процедурою і регулюється встановленими правилами
Мета змін	Скоректувати напрями діяльності компанії	Скоректувати напрями діяльності компанії і розмір її структурних підрозділів
Точність	Оптимальна реструктуризація до певного часу	Постійне перегрупування у правильному напрямі
Система показників	Докладні дані збираються тільки для окремих випадків реорганізацій	Постійно відстежуються докладні показники діяльності модульних підрозділів
Оплата праці	Не має значення	Порівняння у всіх підрозділах компанії

**Висновки.** Кризу легше передбачити, ніж ліквідувати. Тому успіх управління кризовими ситуаціями визначається насамперед завчасною підготовкою підприємства до потенційних загроз, наявністю врахованих резервів, рівнем відповідної підготовки менеджерів, вагомістю

профілактичних заходів, ефективністю використовуваних методів управління. Витрати часу і засобів на завчасне створення резервних систем управління, підготовку антикризових заходів, створення необхідних резервів стають часто більш вигідними порівняно з малоефективними поспішними діями менеджерів з подолання криз на основі попереднього досвіду, інтуїції та ентузіазму.

### *Список літератури*

1. Антикризисное управление [Текст] : учебник / под ред. проф. Э. М. Короткова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 620 с.
2. Василенко, В. О. Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посібник / В. О. Василенко. – вид. 2-ге, вип. і доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.
3. Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій [Текст] / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.
4. Орехов, В. И. Антикризисное управление [Текст] : учебник / В. И. Орехов, К. В. Балдин, Н. П. Гапоненко. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 544 с.
5. Управление бизнесом в бурные времена [Текст] / пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 203 с. – Серия “Классика Harvard Business Review”.

### *Summary*

Today particularly relevant become an effective mechanism for management, which is based on an analysis of the financial and economic conditions, and to whom this article is devoted. It is therefore necessary to consider the crisis management in all its complex elements and relationships, namely, system technology and machinery.

The article deals with the concept of crisis management, its problems and the need, and especially the concept of crisis management technology, the main lines of analysis of financial condition, contemporary forms of business transformation, a comparison of such forms as reorganization, peatching.

Concluded that the crisis management business will be more sustainable if management system will be more flexible as well as production technology, its productive capacity to solve problems of adaptive enterprise and its staff.

Отримано 09.09.2009

Лук'янихіна, О.А. Організація, технології та механізм антикризового управління підприємством [Текст] / О.А. Лук'янихіна, Ю.В. Панасовський, Є.А. Мудрик // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. – Суми: УАБС НБУ, 2009. – Вип. 26. – С. 123–129.