

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ КРИЗИ

***Анотація.** Розглянуто основні теоретичні підходи до розуміння методів антикризового управління, здійснено їх групування та виокремлено особливості застосування кожного із них. Запропоновано інструментарій, що може бути використаний в процесі забезпечення антикризових заходів.*

***Ключові слова:** антикризове управління, кризова ситуація, методи антикризового управління.*

Актуальність. Тема антикризового управління є досить актуальною у сучасних умовах господарювання. Тисячі фірм щорічно припиняють свою діяльність через те, що не можуть підлаштуватися під мінливі умови зовнішнього середовища, розробити грамотну стратегію розвитку, оцінити всілякі ризики і ліквідувати їх. Антикризове управління повинно бути невід'ємною частиною управлінської стратегії будь-якої компанії, щоб уникнути настання кризи.

Необхідно пам'ятати, що будь-яка фірма - це складна, багатогранна система, яка поєднує у собі безліч елементів, таких як виробництво, людські взаємини, стосунки із зовнішнім середовищем і т. д. Керувати такою системою - завдання не з легких, і, само собою, що час від часу трапляються певні непередбачені ситуації, що призводять до різних наслідків.

Вирішення таких ситуацій при збереженні цілісності фірми без відхилення від існуючих цілей і дотримання встановлених цінностей - ось головні завдання будь-якого керівника. Звичайно, бувають випадки, коли фірма обирає для себе нові шляхи і види діяльності, і розпізнавання, коли зміни призводять до поліпшення, а коли їх слід уникати, також є завданням менеджера.

Постановка задачі. Завданням даного дослідження є представлення антикризового управління як одного з напрямків менеджменту, який є вкрай важливим у сучасних умовах господарювання та нехтувати яким не допускається; характеристика особливостей методів та інструментів антикризового управління.

Результати. Кризи бувають різних видів від причин їх виникнення та інших факторів, більшість авторів виділяють одні і ті ж типології криз. На перших етапах вкрай важливо визначити природу кризи, щоб надалі вибрати правильні методи для його подолання та мінімізації наслідків. Кризова ситуація на фірмі завжди буде виражатися у економічних наслідках (нестача грошових коштів, збільшення витрат) поряд з іншими, які враховують специфіку кризи (безініціативність персоналу, старіння основних фондів).

Слід зазначити, що більшість авторів однастайні у тому, що антикризове управління має місце не тільки при появі кризи, але повинно застосовуватися на постійній основі для запобігання кризи. Таким чином, можна визначити антикризове управління як один із напрямків менеджменту, як тактичного, так і стратегічного, який включає сукупність заходів, спрямованих на передбачення кризи в організації, недопущення або її подолання, а також аналіз отриманих результатів для введення корисних змін у діяльність компанії.

Вибір доступного методу виходу з кризи є індивідуальним у кожному випадку. Він повинен враховувати особливості організації, її сильні та слабкі сторони, умови зовнішнього середовища та ін.

Однак для кожного методу АУ можна виділити певні спільні риси. На наш погляд, усі методи антикризового управління можна згрупувати наступним чином:

- спрямовані на скорочення витрат та оптимізацію бізнес-процесів;

- Спрямовані на введення інновацій (для збільшення надходжень грошових засобів, збільшення ефективності управління, удосконалення продукції, дизайну тощо);
- реструктуризація, реінжиніринг і реорганізація підприємства;
- реструктуризація кредиторської та дебіторської заборгованості.

Розглянемо особливості наведених методів.

Основна перевага методів, спрямованих на скорочення витрат і оптимізації бізнес-процесів, полягає у тому, що вони дозволяють вивільнити додаткові кошти без здійснення додаткових істотних грошових вкладень.

Метод бережливого виробництва підходить для компаній, що не володіють ресурсами для розвитку будь-яких нових напрямків своєї діяльності, оновлення обладнання, впровадження дорогих технологічних систем, але при цьому дозволяє домогтися істотних результатів. Сама концепція полягає в тому, що відбувається зміна культури управління організацією. Бережливе виробництво виявляє операції та дії, які додають цінність продукції і ті, які цього не роблять. Це дозволяє позбутися від неявних витрат. [1]

Слід зазначити, що для впровадження інструментів даного методу необхідний сильний склад менеджерів, працівники, які хочуть навчатися і готові до змін, а також чітке спрямування поставленим цілям. Схожими концепціями, основними аспектами яких також є зміна організаційної культури та підходу до організації виробництва, є «Шість сигм», «Теорія обмежень систем» і «Загальне управління якістю».

Розглянемо процесний підхід як метод антикризового управління. Робота цілої компанії розбивається на процеси, які ранжуються за важливістю, після чого ведеться робота з кожним процесом окремо, щоб отримати порядок і спростити управління. При цьому уся компанія не перестає розглядатися як єдине ціле. Процесний похід сприяє оптимізації роботи в рамках єдиної системи управління для розв'язання кризових ситуацій і їх попередження. [2]

Метод впровадження інновацій спрямований на стратегічний розвиток компанії, оскільки не завжди можна точно визначити, коли з'явиться ефект від використання інновацій та чи виправдає він очікування керівників. При використанні даного методу необхідно пам'ятати про високий ризик впровадження інновацій і передбачити запасні шляхи, щоб у разі невдачі не опинитися на порозі банкрутства. [3] Хоча необхідність інновацій в організації не викликає сумнівів, оскільки тільки в разі постійного удосконалення фірма зможе залишатися конкурентоспроможною і задовольняти потреби споживачів.

Реструктуризація, реінжиніринг і реорганізація підприємства і окремих його частин. Дані методи також спрямовані на скорочення витрат, активізацію потенціалу підприємства, зміну концепції управління, але, на наш погляд, вони носять радикальніший характер. Основними цілями реструктуризації є:

- підвищення спроможності адаптації підприємства у нових умовах господарювання;
- зниження витрат як умова підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- пошук додаткового завантаження основних фондів і персоналу;
- підвищення ініціативи і особистої зацікавленості у зростанні ефективності.

Схожим до реструктуризації є метод реінжинірингу, проте реструктуризація є більш широким поняттям. Реінжиніринг бізнес-процесів можна розглядати як перехід на провесно орієнтований підхід до менеджменту, при якому для управління діяльністю та ресурсами застосовується система взаємопов'язаних бізнес-процесів, перепроєктування діючих і створення нових бізнес-процесів. [4]

Під реорганізацією підприємства розуміється припинення діяльності юридичної особи, яке тягне за собою виникнення відносин правонаступництва юридичних осіб, у результаті якого відбувається одночасне створення одного, або декількох нових.

Здійснюється у формі злиття, приєднання, поділу, виділення або перетворення. Можна сказати, що дана процедура є крайнім заходом при здійсненні антикризового управління, оскільки поточне підприємство перестає існувати як таке.

Реструктуризація кредиторської та дебіторської заборгованості є цілком фінансовим механізмом поліпшення становища підприємства і сприяє виходу з кризи за допомогою вивільнення грошових коштів, зменшення зобов'язань або отримання більш вигідних умов для їх погашення. Виділяють наступні способи реструктуризації [5]:

- розстрочення та відстрочення платежів;
- взаємозаліки з використанням платіжних доручень;
- переведення заборгованості у вексельні зобов'язання, що передбачає введення системи вексельного кредитування з використанням соло-векселів.
- погашення заборгованості шляхом передачі готової продукції кредитору при взаємній згоді.
- переведення короткострокових зобов'язань у довгострокові.
- угода про відступне. Вона передбачає обмін активів підприємства на різні поступки з боку кредиторів.
- погашення кредиторської заборгованості шляхом передачі майна боржника на добровільній основі.
- продаж дебіторської заборгованості кредитору шляхом виставлення прав вимоги підприємства-боржника на торги або укладення договору переуступки третім особам.
- реструктуризація заборгованості з податків і зборів.

Висновки. Можемо підсумувати, що існує велика кількість точок зору з приводу того, який із методів антикризового управління є найбільш важливим у існуючих економічних умовах, проте жоден автор не дозволить собі стверджувати, що якийсь один метод буде найкращим за будь-яких обставин. Звичайно, багатьом компаніям не завадила б загальна діагностика і поліпшення їх поточного стану, і для цього б підійшов будь-який метод, який вивчає усі сторони діяльності організації, але якщо відомо, що проблема міститься у якійсь окремій області роботи компанії, тоді проводити, наприклад, реструктуризацію є просто недоцільно.

Список використаних джерел

- 1 Балтачев Н. Р. Бережливое производство как метод повышения эффективности на предприятии. *Science time*, 2015. №8(20). – с. 28
- 2 Земсков А. Е. Условия и факторы оптимизации бизнес-процессов. *Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы*, 2014. №3. – с. 47
- 3 Коротков Э. М. *Антикризисное управление*. М.: ИНФРА-М, 2003. – С. 232
- 4 Титов К. М. *Антикризисное управление предприятием на основе реинжиниринга бизнес-процессов*. *Микроэкономика*, 2008. №3. – С. 14
- 5 Бабасва З. Ш. *Як вивести підприємство з фінансової кризи. Актуальні проблеми сучасної науки*, 2010. №6(56). – с. 29

Galyuk I. B., PhD.,
Associate Professor of Management
and Administration Department
Ivano-Frankivsk National
Technical University of Oil and Gas,
iryngaliuk11@gmail.com

PECULIARITIES OF ORGANIZATION MANAGEMENT IN CRISIS

Summary. *The basic theoretical approaches to understanding the methods of anti-crisis management are considered, their grouping is carried out and the peculiarities of application of each of them are highlighted. A toolkit is suggested that can be used in the process of securing crisis response.*

Keywords: *crisis management, crisis situation, methods of crisis management.*