

АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

***СТАРОДУБЦЕВ С.О., К.ВІЙСЬК.Н., ДОЦЕНТ,
РОМАНЮК В.А., К.Т.Н., ДОЦЕНТ,
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ,
ЧЕРЕПНЬОВ І.А., К.Т.Н., ДОЦЕНТ,
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА***

Постановка проблеми у загальному вигляді. Від сукупності чинників, які впливають на результати операційної діяльності залежить діяльність будь яких організацій, в тому числі і військових. Врахування наслідків від таких чинників на стадіях створення нових видів продукції, технологій, реалізації інноваційно-інвестиційних програм і проєктів забезпечує стабільне функціонування організації. Однак, ігнорування деякими чинниками, не виправданий оптимізм при прийнятті управлінських рішень, зайве ризикування ресурсами, низький рівень менеджменту при обмежених ресурсах може призвести до порушення нормальної життєдіяльності організації. Такий стан організації характеризують як кризовий, тобто стан при якому планомірний розвиток організації стає неможливим. Комплекс порушень нормального режиму функціонування господарської діяльності пояснюється проявом «кризи». Ефективність діяльності організації в умовах кризового стану в значній мірі залежить від дієвості антикризового управління організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Кризові явища проявляються на різних етапах життєвого циклу організації. Відносно визначення кількості етапів життєвого циклу в сучасних умовах не має єдиного підходу. Поняття «кризи» визначають як «крайне загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі» [5]. В залежності від джерела інформації кількість етапів життєвого циклу організації коливається від п'яти до восьми. Так Попов Р.А. [7] виділяє п'ять етапів життєвого циклу: ріст, стабілізація, стагнація, перебудова, а Василенко В.О. [5] – вісім етапів: поріг нечутливості (виникнення

організації) – (Е1), становлення (впровадження), розвиток (ріст), зрілість, насичення, спад, крах (банкрутство), ліквідація чи утилізація.

На даний час не існує однозначності в визначенні терміну життєвого циклу організації. По окремих публікаціям тривалість циклів визначається від 3-5 років до 60 років [4]. Кризи здебільшого проявляються на стадіях переходу операційної системи до наступного життєвого циклу організації. Причинами криз можуть бути: природні, техногенні, зовнішні і внутрішні, об'єктивні і суб'єктивні. Наслідки кризи підрозділяють на позитивні і негативні. За видами кризи підрозділяють на економічні, соціальні, організаційні, психологічні, технологічні, суспільні, природні та екологічні, легкі та глибокі, передбачувані та несподівані [2, 7].

В організаціях розробляється антикризова стратегія для попередження криз.

До однієї з постійних функцій антикризової стратегії організації відноситься оцінка та прогнозування входження її в кризовий стан. Для виявлення криз першорядне значення має оцінка стану зовнішнього середовища і прогнозування його змін в ближній і дальній перспективах. Прогнозування виникнення кризи являє собою багатогранний процес, що включає [7]:

- з'ясування усіх причин, що спонукують виникнення в організації кризового стану;
- визначення факторів, що перешкоджають виникненню кризи;
- ранжирування побудників і утримувачів кризи по силі і термінам впливу;
- розробка засобів нейтралізації побудників кризи і стимуляторів антикризових процесів.

Формується антикризове управління організації на основі антикризових стратегій. До факторів, що визначають ефективність антикризового управління відносять [1]:

- професіоналізм менеджерів в сфері антикризового управління, який досягається в процесі звичайної і спеціальної освіти, а також при набутті фахового досвіду;
- формування складу менеджерів здатних чуйно реагувати на симптоми наближення кризи та ефективно управляти організацією в екстремальних умовах;
- здібність менеджерів при прийнятті рішень враховувати рівень їх ризикованості і заходи щодо страхування небажаних наслідків, які

можуть виникнути під впливом змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі організації;

- корпоративність, тобто розуміння і прийняття персоналом організації місії і цілей організації, готовність самовіддано працювати для їх реалізації;

- наявність лідерів в організації, які користуються довірою керівництва, мають високий авторитет серед персоналу і впевненість в досягненні поставлених цілей;

- оперативність і гнучкість управління, які необхідні в умовах кризового стану організації;

- наявність стратегії розвитку та спеціальних антикризових програм.

Особлива увага в антикризовому управлінні приділяється системі моніторингу кризових ситуацій [2]. В результаті моніторингу визначається ймовірність і реальність появи кризових явищ, що дає можливість своєчасно розробити та здійснити ланку антикризових заходів.

В кризовій ситуації рекомендується для правління ситуаційний підхід, який розглядається як процес [1] згідно якому:

- по-перше, менеджмент повинен вміти здійснювати постійний аналіз ситуації в якій знаходиться організація;

- по-друге, система управління повинна відповідати вимогам поточної ситуації;

- по-третє, управління повинно створювати потенціал організації і необхідну для того, щоб перейти до нового управлінського стилю, що відповідає ситуації;

- по-четверте, управління організацією повинно змінюватись з врахуванням потреб, які виникають в кризовій ситуації.

Для збільшення масштабів небезпеки рекомендується складати спеціальні плани, а для їх реалізації і здійснення антикризового управління створювати антикризові команди (групи) з фахівців, які мають досвід антикризового управління [5].

Формування цілей статті. Метою даної публікації є висвітлення проблеми антикризового управління в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. На наш погляд визначення поняття « криза організації» потребує конкретизації, тому що визначення кризи як «крайне загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в

навколишньому середовищі» в більшій мірі характеризує кризовий стан макроекономічних систем ніж мікроекономічних до яких відносяться організації, тому під кризою організації доцільно розуміти втрату організацією можливостей досягати поставлених цілей і виконувати поточні зобов'язання. Під поставленими цілями слід розуміти для комерційних організацій – одержання прибутку, для неприбуткових організацій – досягнення соціальних, екологічних та інших цілей, для військових організацій – підтримання військової готовності. Під виконанням зобов'язань слід розуміти розрахунки по:

- довгостроковим і короткостроковим кредити банків;
- довгостроковим фінансовим зобов'язанням;
- відстроченим податковим зобов'язанням;
- по кредиторській заборгованості за товари, роботи, послуги;
- одержаним авансам, бюджетом, з позабюджетним платежам, з оплати праці, зі страхуванням, з учасниками та по іншим поточним зобов'язанням.

Аналіз показує, що кризи неоднакові не тільки зі своїх причин і наслідків, але і за самою своєю суттю (таблиця 1). Необхідність у розгалуженій класифікації криз пов'язана з диференціацією засобів і способів управління ними. Слід зазначити, що в реальній дійсності в організаціях виникнення одної кризи сприяє виникненню декількох видів криз, наприклад, за технологічною кризою, як правило, може виникнути економічна і соціальні кризи.

Таким чином при виникненні криз організація знаходиться в кризовому стані. Будь яка криза має три стадії розвитку: зародження, наростання та ліквідації.

Для менеджменту організації важливо виявити кризу на стадії зародження. В такому випадку після усунення причин криза ліквідується без небажаних наслідків.

Причини криз можуть бути різноманітними і обумовлені факторами як в зовнішньому так і внутрішньому середовищі. Чинники зовнішнього середовища визначають характер взаємовідносин організації з постачальниками, бюджетом, державними органами і органами місцевого самоврядування, споживачами та конкурентами, в системі зовнішньоекономічної діяльності. До чинників зовнішнього середовища відносяться також наявність доступних природних ресурсів і вплив кліматичних умов.

Класифікація криз

<i>Види криз</i>	<i>Характеристика криз</i>
Загальна криза	Охоплює соціально-економічну систему.
Макрокриза	Охоплює велику частину соціально-економічної системи.
Міккриза	Характерна для окремих галузей, сфер діяльності, проблем.
Економічна криза	Відбиває гострі протиріччя в економіці країни чи економічному стані окремого підприємства, фірми. Це кризи виробництва і реалізації товару, взаємин економічних агентів, кризи неплатежів, втрати конкурентних переваг.
Соціальні криза	Виникає при загостренні протиріччя чи зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень працівників і роботодавців, профспілок і підприємців працівників різних професій, персоналу і менеджерів та ін.
Фінансова криза	Характеризує протиріччя в стані фінансової системи чи фінансових можливостей фірми.
Організаційна криза	Криза поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів, як відділення адміністративних одиниць, регіонів, філій чи дочірніх фірм.
Психологічна криза	Кризи психологічного стану людини. Вони виявляються у вигляді стресу, що набуває масовий характер, у виникненні почуття непевності, паніки, страху за майбутнє, незадоволеності роботою, правовою захищеністю і соціальним станом. Це кризи в соціально-психологічному кліматі суспільства, колективу чи окремої групи.
Технологічна криза	Криза обумовлена відсутністю в організації нових технологій.
Природна криза	Обумовлена змінами в природному середовищі.
Екологічна криза	Обумовлена техногенними і антропогенними факторами.
Передбачувана криза	Передбачувані кризи настають як етап розвитку, вони можуть прогнозуватися і викликаються об'єктивними причинами, при реструктуризації виробництва, змінами структури інтересів під впливом науково-технічного прогресу.
Несподівана криза	Несподівані кризи часто бувають результатом грубих помилок в управлінні або яких-небудь природних явищ.

В більшості випадків виникнення криз, під впливом зовнішнього середовища, можна передбачити та здійснити комплекс заходів по їх попередженню або зменшенню впливу негативних наслідків на господарську діяльність організації. Кризи можуть виникнути також і під впливом чинників внутрішнього середовища таких як: низький рівень організації маркетингових досліджень, недоліки в операційному менеджменті, конфліктні ситуації між персоналом, адміністрацією і засновниками, окремими підрозділами, низький рівень інноваційно-інвестиційної діяльності та інше.

До проблем функціонування організації в кризовому стані відносяться:

- збільшення кредиторської заборгованості з постачальниками, бюджетом, фондами соціального страхування, по розрахункам з персоналом, учасниками і т.п.;

- наростання дебіторської заборгованості, що може бути обумовлено укладанням контрактів з організаціями, які знаходяться в незадовільному фінансовому стані;

- зменшення дебіторської заборгованості в результаті падіння попиту на продукції і як результат виникнення нестачі обігових коштів, що приводить до необхідності збільшення кредиторської заборгованості перед банками;

- виникнення плінності кадрів високої кваліфікації;

- втрата іміджу організації і зниження номінальної вартості цінних паперів організації;

- збільшення позапланових перевірок господарської діяльності;

- розгляд справ судах за позовами кредиторів організації.

Діяльність організації по попередженню криз, зменшенню їх впливу на господарську діяльність та ліквідації наслідків криз забезпечується системою антикризового управління. В системі антикризового управління центральне місце займає система розпізнавання криз на ранніх етапах їх розвитку. До перших ознак криз (таблиця 2) відносяться такі як наростання кредиторської заборгованості по розрахункам з персоналом, з постачальниками ресурсів, з підрядними організаціями, з бюджетом, сплата штрафних санкцій за несвочасне виконання зобов'язань, судові позови, проблеми з формування портфелю замовлень, зниження курсу акцій і як наслідок збільшення плінності кадрів, позапланові перевірки діяльності податковою інспекцією а для державних організацій перевірки контрольно-ревізійним управлінням.

Ознаки кризового стану організації

<i>Ознаки кризового стану</i>	<i>Причини</i>	<i>Наслідки</i>
1. Поточна кредиторська заборгованість по заробітній платі	1. Низький рівень операційних доходів. 2. Наростання дебіторської заборгованості.	1. Зниження рівня мотивації в результатах праці. 2. Ріст плінності кадрів. 3. Зниження кваліфікаційного рівня персоналу
2. Ріст запасів готової продукції	1. Якість продукції не задовольняє вимоги споживачів. 2. Зниження попиту на продукцію організації.	1. Зниження рівня операційних доходів.
3. Зниження курсу акцій	1. Низькі фінансові результати діяльності.	1. Збільшення бажаних продати акції організації
4. Ріст поточної дебіторської заборгованості	1. Низький рівень підготовки контрактів. 2. Незадовільний рівень маркетингових досліджень	1. Зниження рівня операційних доходів. 2. Наростання кредиторської заборгованості.
5. Зниження виробничих запасів	1. Обмеженість фінансових можливостей для придбання ресурсів	1. Зниження об'ємів виробництва із-за недостатності обігових коштів
6. Зростання поточної кредиторської заборгованості	1. Ріст дебіторської заборгованості. 2. Ріст запасів готової продукції	1. Виплати пені за прострочені платежі.
7. Поява довгострокової дебіторської заборгованості	1. Неплатоспроможність споживачів продукції (робіт, послуг). 2. Незадовільний рівень маркетингових досліджень	1. Наростання кредиторської заборгованості. 2. Погіршення фінансового стану організації.
8. Збільшення довгострокової кредиторської заборгованості	1. Зростання дебіторської заборгованості 2. Ріст запасів готової продукції	1. Штрафні санкції за несвочасні розрахунки. 2. Оформлення податкового інспекцією застави на майно підприємства за невиконання податкових зобов'язань. 3. Непланові перевірки . 4. Судові позови кредиторів.
9. Збитковість операційної діяльності	1. Випуск продукції, яка не відповідає вимогам споживачів. 2. Низький рівень інноваційно-інвестиційної діяльності	1. Наростання кредиторської заборгованості. 2. Висока ймовірність банкрутства.

Для виходу підприємства з кризового стану рекомендується комплекс оперативних і стратегічних заходів.

До оперативних заходів відносяться такі, як ліквідація «вузьких місць» в операційній системі, зниження витрат на виробництво продукції, реструктуризація заборгованості, залучення кредитів для поповнення оборотних засобів, виявлення внутрішніх резервів, удосконалення системи управління.

До стратегічних заходів включають перегляд існуючих стратегій в виробничій сфері, системі інноваційно-інвестиційної діяльності, диверсифікація виробництва, удосконалення кредитної політики та інше.

Ефективність антикризового управління збільшується при створенні на підприємстві спеціальної групи з вищого менеджменту організації яка в межах наданих їй повноважень може оперативно розпоряджатись ресурсами при здійсненні конкретних дій, пов'язаних з ліквідацією кризових явищ в організації. Така група може бути виділена в окрему структурну одиницю або мати консультативний статус. Велике значення в системі антикризового управління має розробка антикризової політики яка містить комплекс стратегічних і поточних заходів спрямованих на усунення причин виникнення кризового стану, нормалізації режиму функціонування операційної системи організації, ліквідації наслідків кризового стану, корекцію стратегії розвитку організації.

Висновки. Невиправданий оптимізм при прийнятті управлінських рішень, ігнорування деякими чинниками зовнішнього і внутрішнього середовища, зайве ризикування ресурсами, низький рівень менеджменту при обмежених ресурсах може призвести до порушенню нормальної життєдіяльності організації. Такий стан організації характеризують як кризовий, тобто стан при якому планомірний розвиток організації стає неможливим. Під кризою організації доцільно розуміти втрату організацією можливостей досягати поставлених цілей і виконувати поточні зобов'язання. Під поставленими цілями слід розуміти для комерційних організацій – одержання прибутку, для військових організацій – підтримання бойової готовності, для неприбуткових організацій – досягнення соціальних, екологічних та інших цілей.

В системі антикризового управління центральне місце займає система розпізнавання криз на ранніх етапах їх розвитку.

В результаті проведених досліджень встановлено, що до перших ознак криз відносяться такі як: наростання кредиторської заборгованості по розрахункам з персоналом, з постачальниками ресурсів, з підрядними організаціями, з бюджетом, сплата штрафних

санкцій за несвочасне виконання зобов'язань, судові позиви, проблеми з формування портфелю замовлень, зниження курсу акцій і як наслідок збільшення плинності кадрів, позапланові перевірки діяльності податковою інспекцією а для державних організацій перевірки контрольно-ревізійним управлінням.

Розвиток подальших досліджень по даній проблемі спрямовується на удосконалення методів діагностики кризових явищ на окремих етапах життєвого циклу і розробку комплексу антикризових заходів в організації.

Література.

1. **Абросимов И.Д.** Менеджмент как система управления хозяйственной деятельностью: [учебное пособие] / **И.Д. Абросимов, В.П. Медведев.** – М. : Знание, 1992. – 421 с.
2. Антикризисное управление: [учебник] / Под редакцией **Э.М. Короткова.** – М. : ИНФРА, 2001. – 432 с.
3. **Осовська Г.В.** Менеджмент організацій: [навчальний посібник] / **Г.В. Осовська, О.А. Осовський.** – К. : Кондор, 2005. – 860 с.
4. **Баумен К.** Основы стратегического менеджмента / **К. Баумен.** – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 136 с.
5. **Василенко В.О.** Антикризове управління підприємством: [навчальний посібник] / **В.О. Василенко.** – ЦУЛ, 2005. – 208 с.
6. **Новіков Б.В.** Основы административного менеджмента: [навчальний посібник] / **Б.В. Новіков., Г.Ф. Сініок., П.В. Круш.** – К.: «Центр навчальної літератури», 2004. – 504 с.
7. **Попов Р.А.** Антикризисное управление: [учебник] / **Р.А. Попов.** – М. : Высш. школа, 2004. – 429 с.

References.

1. **Abrosimov I.D., Medvedev V.P.** (1992). *Menedzhment kak sistema upravleniya hozhaystvennoy deyatel'nostyu* [Management as an economic management system]. Moscow: Znanie, p. 421 [in Russian].
2. **Korotkova E.M.** (Eds.). (2001). *Antikrizisnoe upravlenie* [Crisis management]. Moscow: INFRA, p. 432 [in Russian].
3. **Osovskaya G.V., Osovskiy O.A.** (2005). *Menedzhment organizatsiy* [Organizational management]. Kiev: Kondor, p. 860 [in Ukrainian].
4. **Baumen K.** (1997). *Osnovi strategicheskogo menedzhmenta* [The basis of strategic management]. Moscow: Banki i birzhi, YuNITI, p. 136 [in Russian].
5. **Vasilenko V.O.** (2005). *Antikrizove upravlinnya pidpriemstvom* [Anticrisis management of property]. TsUL, p. 208 [in Ukrainian].
6. **Novikov B.V., Sinok G.F., Krush P.V.** (2004). *Osnovi administrativnogo menedzhmentu* [Basis of administrative management]. Kiev: «Tsentr navchalnoyi literaturi», p. 504 [in Ukrainian].
7. **Popov R.A.** (2004). *Antikrizisnoe upravlenie* [Crisis management]. Moscow: Vyssh.shkola, p. 429 [in Russian].

Анотація.

Стародубцев С.О., Романюк В.А., Черепньов І.А. Актуальні аспекти управління організацією в кризових ситуаціях.

Ефективність та функціонування роботи будь яких організацій базується на сукупності прийняття управлінських рішень, особливо, у період виникнення кризових явищ, які залежать від факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Особлива увага, при цьому, приділяється системі моніторингу кризових ситуацій. В результаті моніторингу визначається ймовірність і реальність появи кризових явищ, що дає можливість своєчасно розробити та здійснити ланку антикризових заходів. В роботі розглянуті проблеми антикризового управління організацією у період кризи, надано класифікацію криз та визначені ознаки кризового стану організації. Для виходу підприємства з цього стану рекомендується комплекс оперативних і стратегічних заходів.

Ключові слова: кризи, антикризове управління, класифікація криз, ознаки кризового стану, антикризові заходи.

Аннотация.

Стародубцев С.А., Романюк В.А., Черепнев И.А. Актуальные аспекты управления организацией в кризисных ситуациях.

Эффективность та функционирование работы разных организаций базируется на совокупности принятия управленческих решений, особенно, в период возникновения кризисных ситуаций, которые зависят от факторов внешней и внутренней среды. Особенное внимание, при этом, уделяется системе мониторингу кризисных ситуаций. В результате мониторингу обозначается вероятность и реальность появления кризисных явлений, что дает возможность своевременно разработать и осуществить шаги антикризисных мероприятий. В работе рассмотрены проблемы антикризисного управления организацией в период кризиса, дана классификация кризисов и обозначены приметы кризисного состояния организации. Для выхода предприятия из этого состояния рекомендуется комплекс оперативных и стратегических мероприятий.

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, классификация кризисов, признаки кризисного состояния, антикризисные мероприятия.

Abstract.

Starodybcev S.O., Romanyuk V.A., Cherepnev I.A. Actual aspects of managing an organization in crisis situations.

The effectiveness of the functioning of robots of different organizations is based on the totality of management decision making, especially during the emergence of crisis situations that depend on the factors of the external and internal environment. Particular attention is paid to the monitoring of crisis situations. As a result, monitoring indicates the probability and reality of the emergence of crisis phenomena, which makes it possible to develop and implement anti-crisis measures in a timely manner. The robot considers the problems of crisis management of the organization during the crisis, the classification of crises is given and signs of the crisis state of the organization are indicated. To exit the enterprise from this state, a complex of operational and strategic measures is recommended.

Keywords: crisis, crisis management, classification of crises, signs of crisis, anti-crisis measures.