

Старинець О.Г., к. політ. н,  
доцент кафедри менеджменту  
Державний університет телекомунікацій

## ТЕХНОЛОГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

**Старинець О.Г. Технології реалізації антикризового управління підприємства.** У статті розглянуто дискусійні питання щодо теоретичних, методологічних і практичних аспектів розроблення технологій антикризового управління підприємством, здійснено моніторинг наявних проблем, обґрунтовано принципи й послідовний технологічний ланцюг реалізації антикризового управління на підприємстві, який сприяє пошуку оптимальної альтернативи стосовно виходу підприємства із можливої чи наявної кризи.

**Ключові слова:** антикризове управління, підприємство, технології антикризового управління.

**Старинець А.Г. Технологии реализации антикризисного управления предприятия.** В статье рассмотрены дискуссионные вопросы теоретических, методологических и практических аспектов разработки технологий антикризисного управления предприятием, осуществлен мониторинг проблем, обоснованы принципы и последовательная технологическая цепочка реализации антикризисного управления на предприятии, способствующая поиску оптимальной альтернативы выхода предприятия из возможного или существующего кризиса.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, предприятие, технологии антикризисного управления.

**Starynets A.G. The technology of enterprise crisis management.** The article examined controversial questions about the theoretical, methodological and practical aspects of technology development of crisis management, was conducted monitoring of problems and was based principles and consistent technological chain implementation of crisis management at the plant, which helps find the optimal alternatives regarding exit the company with potential or existing crisis. Significant impact on crisis management technologies produces the following factors: time constraints, reduced handling, conflict of interest, high threats of uncertainty and risk, complex mix of problems, the impact of the environment, reducing competitiveness imbalances administrative authority.

**Keywords:** crisis management, enterprise, technology of crisis management.

**Постановка проблеми.** Вітчизняні підприємства функціонують у мінливому середовищі, в умовах різких коливань політичних, соціальних, економічних процесів, зростаючої конкурентної боротьби, падіння платоспроможного попиту та прибутковості. Першочерговою проблемою для багатьох підприємств постає можливість виживання, для розв'язання якої виникає потреба в антикризовому управлінні. Отже, на часі є розв'язання теоретичних, методологічних і практичних проблем щодо подолання кризових явищ підприємствами та мінімізації чи уникнення їх впливу. Нині жодне підприємство не зможе стабільно та успішно функціонувати, якщо не реалізує заходи антикризового управління, яке здатне забезпечити підвищення його конкурентоспроможності та економічної безпеки. Складність використання в умовах викликів та запитів сьогодення традиційних моделей та технологій управління зумовлює пошук та модернізацію методологічного базису, принципів, технологій антикризового управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Досить широкий спектр поглядів на різні аспекти антикризового управління підприємством знаходимо в публікаціях Е. Альтмана, О. Амоші, Є. Андрушака, І. Бланка, І. Булеєва, О. Виногра-

дової, В. Гейця, О. Гудзь, С. Довбні, С. Ілляшенка, К. Ковальчука, М. Крупки, Л. Лігоненка, О. Манойленка, І. Маркіної, Л. Ситника, П. Стецюка, О. Терещенка, А. Шегди та інших науковців. Високо оцінюючи вагомість їх наукових розробок та пропозицій щодо формування теоретичного та методологічного базису антикризового управління підприємствами, все ж акцентуємо увагу на тому, що залишились поза межами розгляду наукового загалу обґрунтування принципів й технологічного ланцюга реалізації антикризового управління на підприємстві, який сприяє пошуку оптимальної альтернативи стосовно виходу підприємства із можливої чи наявної кризи.

**Постановка завдання.** Метою статті є розгляд дискусійних питань щодо теоретичних, методологічних й практичних аспектів розроблення технологій антикризового управління підприємством, здійснення моніторингу наявних проблем та обґрунтування принципів й послідовного технологічного ланцюга реалізації антикризового управління на підприємстві, який сприяє пошуку оптимальної альтернативи стосовно виходу підприємства із можливої чи наявної кризи.

**Виклад основних результатів.** Домінуючою позицією є підхід, за яким криза – це такий стан підприємства, коли унеможливаються не лише його

розвиток, але й відтворення, що зумовлено поглибленням та нагромадженням внутрішніх і зовнішніх протиріч та перешкоджає нормальному функціонуванню й розширеному відтворенню підприємства в поточний період чи у стратегічній перспективі. В управлінській площині ключовим завданням вважається уникнення підприємством кризових процесів. Отже, деякі вчені аргументують, що «антикризове управління повинне активізуватися з моменту початку існування самого підприємства. Ще на етапі його становлення системою управління повинні бути усвідомлені і враховані потенційні загрози кризи, мають бути закладені елементи структури антикризового менеджменту і визначені відповідні функції» [5, с. 249–254].

А. Крутик та А. Муравйов вважають, що антикризове управління – це система заходів з попередження банкрутства, зокрема управління в умовах ризику [4, с. 24]. Л. Ситник ширше трактує антикризове управління, він обґрунтовує, що це – «здатність до розробки оптимальних шляхів виходу з кризової ситуації, визначення пріоритетних цінностей підприємства в умовах кризи, координації діяльності підприємства та його працівників щодо запобігання кризи, досягнення ефективності їх праці в екстремальних умовах» [7, с. 22]. За тлумаченням В. Василенка, антикризове управління – це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів зі зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку [3, с. 23]. Подібну позицію підтримують Є. Коротков [1, с. 128] та Г. Іванов [2, с. 14–25].

Антикризове управління підприємства – це сукупність управлінських рішень та заходів щодо діагностики, запобігання, нейтралізації і подолання кризових процесів та джерел їх генерування за умов усунення чи мінімізації втрат та руйнівних чи несприятливих наслідків.

На підставі розгляду джерельної бази [1–8] та проведених власних досліджень доцільно визначити такі принципи здійснення антикризового управління на підприємстві:

- 1) кризові процеси на підприємстві мають бути прогнозованими та очікуваними;
- 2) готовність до адекватних рішень і заходів, здійснення відповідних організаційних трансформацій з метою пристосування до змін зовнішнього середовища;
- 3) кризові ситуації мають бути керованими із використанням передових управлінських моделей та інструментарію;
- 4) гнучкість, динамізм клієнтоорієнтованих підходів та якісних технологій й методів;
- 5) поєднання стратегічних (превентивних) і тактичних (захисні та наступальні) заходів, які прискорюють адаптацію до ситуації, пом'якшують стрес, скорочують час і втрати;

6) координація та коригування антикризової діяльності;

7) врахування специфіки діяльності підприємства;

8) розроблення превентивних заходів;

9) активізація інноваційних процесів, модернізація виробництва;

10) формування ресурсних резервів;

11) диверсифікація ризиків;

12) зменшення поточних витрат, зокрема скорочення персоналу;

13) оптимізація організаційних структур управління (раціональна централізація /децентралізація управлінських процесів);

14) реабілітація економічної ситуації на підприємстві;

15) стабілізація нестійких ситуацій, мінімізація негативних наслідків, втрат та упущених можливостей;

16) забезпечення конкурентоспроможності та економічної безпеки.

Особливості антикризового управління зумовлюють і специфіку його технологій реалізації. Помітний вплив на технології антикризового управління справляють такі чинники: часові обмеження, зниження керованості, конфлікт інтересів, високий ступінь загроз, невизначеності і ризику, складне поєднання проблем, вплив зовнішнього середовища, зниження конкурентоспроможності, дисбаланси управлінських повноважень.

Водночас особливості антикризового управління зумовлюють і специфіку його технологій. Є. Коротков обґрунтовує, що в «межах загального змісту процесу управління можуть виникати різні варіанти формування дій, які відображають особливості суб'єкта й об'єкта управління, конкретні обставини, досвід і компетенцію персоналу управління та інші характеристики практичних умов управлінської діяльності. Відповідно до цього процес управління свідомо будується за критеріями раціональності, економії часу, максимальної ефективності» [1]. І далі Є. Коротков стверджує, що «це і є технологія управління, яка полягає у виборі та реалізації визначеної послідовності, паралельності, комбінації операцій при розробленні управлінських рішень» [1].

Таким чином, технологія антикризового управління підприємства – це сукупність ланцюгових заходів щодо запобігання, подолання, врегулювання кризи та мінімізації її руйнівної дії, яка сприяє фільтрації та вибору необхідних заходів, їх послідовності та комбінації. Не варто технологію антикризового управління підприємства обмежувати пошуком алгоритмів поведінки. Технологія охоплює аналітичні, діагностичні, організаційні, економічні, компетентнісні аспекти діяльності підприємства. Вона передбачає активне управлінське втручання в діяльність підприємства з трансформацією усіх функцій, ролей, завдань і повноважень.

Спираючись на сформований у наукових екскурсах теоретичний базис [1–8] реалізації антикризо-

вого управління підприємства, представимо його послідовний технологічний ланцюг, який містить такі функціонально-модульні блоки:

- 1) формується спеціальна антикризова група;
- 2) проводиться формування інформаційного масиву;
- 3) здійснюються аналітичні дослідження та діагностика економічного стану підприємства;
- 4) ухвалюється рішення щодо доцільності (чи недоцільності) та своєчасності розробки антикризових заходів;
- 5) розробляються можливі альтернативи щодо виходу підприємства з кризи;
- 6) визначаються обсяги необхідних ресурсів;
- 7) окреслюються часові обмеження здійснення ухвалених заходів;
- 8) організовується реалізація необхідних конкретних практичних заходів за чітко визначеною послідовністю;
- 9) проводиться оцінка результативності проведених заходів, за необхідності вносяться корективи;
- 10) визначається доцільність здійснення додаткових заходів;
- 11) будуються прогнози щодо майбутнього перебігу подій та настання кризи.

Варто зауважити, що побудова послідовного технологічного ланцюга реалізації антикризового управління на кожному окремому підприємстві має здійснюватись із врахуванням специфіки його функціонування, яке ускладнюється:

- зростанням кількості, частотності і тісноти взаємовпливу зовнішніх та внутрішніх зв'язків підприємства;
- зростанням залежності підприємства від впливу зовнішніх чинників, що нарощує ймовірність прояву ризиків і загроз та зменшує дієвість механізму;
- комплексністю дисбалансів і гостротою протиріч, що зумовлює синтез технологічного, економічного, інформаційного, управлінського та комунікаційного аспектів для їх розв'язання;
- стрімкістю та непрогнозованістю коливань зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що зумовлює реактивність управлінських рішень та заходів і необхідність розробки альтернативних сценаріїв розвитку підприємства.

Фактично послідовність технологічного ланцюга реалізації антикризового управління на підприємстві повинна коригуватись залежно від специфіки завдань, які необхідно розв'язати. Ці завдання можна систематизувати у три блоки.

1) Виникнення кризової ситуації зумовлено руйнуванням чи деформацією якоїсь однієї складової механізму управління підприємством. Це можуть бути перебої з постачанням сировини чи несвоечасним встановленням обладнання, коли потрібно замінити постачальника, чи якогось фахівця. У таких випадках для подолання чи врегулювання кризової

ситуації необхідне вжиття таких заходів: виявити складову механізму управління підприємством, яка є джерелом кризових процесів; провести діагностику чинників, які зумовили невідповідність функціонування цієї складової; передбачити потенційні наслідки збою та деформації впливу функціонування цієї складової; демаскувати можливості корегування чи заміни цієї складової.

2) Виникнення кризової ситуації зумовлено руйнуванням чи деформацією усього механізму управління. Для розв'язання такої проблеми необхідно коригувати механізм управління або його перебудувати. При цьому переглядають й коригують управлінські рішення; механізм управління, прийняті заходи, команду антикризового управління. У таких випадках для подолання чи врегулювання кризової ситуації необхідне вжиття таких заходів: критично розглянути механізм управління та виявити резерви і можливості щодо його трансформації, доповнити механізм окремими складовими або вилучити окремі складові; здійснити прогноз щодо потенційних наслідків проведених трансформацій; проводити постійний моніторинг і контролінг чинників, які впливають на адекватність функціонування механізму управління.

3) Виникнення кризової ситуації зумовлено руйнуванням чи деформацією усієї системи управління. При цьому доцільно сформулювати якісно нову модель управління та слід критично розглянути чинники, які зумовили руйнування системи управління; здійснити оцінку наслідків і обсягів потенційних втрат ресурсів та іміджу, які можуть генеруватись через руйнування системи управління; опрацювати механізми й інструменти реалізації якісно нової системи управління.

Якість послідовності технологічного ланцюга реалізації антикризового управління на підприємстві залежить від різноманітних чинників, найбільш вагомими з яких є:

- характеристика кризової ситуації: типові кризові ситуації (для їх подолання чи врегулювання необхідно чітко дотримуватись певних стандартизованих процедур, такі кризові ситуації протікають без відхилень, в їх врегулюванні ключову роль відіграє компетентність менеджменту); специфічні кризові ситуації (для їх подолання чи врегулювання необхідно з великої кількості розроблених наперед регламентів і правил вибрати ті, що найбільше підходять даній ситуації); евристичні кризові ситуації (для їх подолання чи врегулювання необхідно сформулювати адекватні регламенти та правила, тобто їх розв'язання вимагає креативного інноваційного підходу);
- умови використання технологічного ланцюга: стандартизовані (такі умови не викликають для менеджменту труднощів щодо подолання чи врегулювання кризової ситуації); умовно стабільні (такі умови для менеджменту генерують певні труднощі щодо подолання чи врегулювання кризової ситуації, їм необхідно продемонструвати всі свої навички і вміння); екстремальні (такі умови викликають для

менеджменту багато труднощів щодо подолання чи врегулювання кризової ситуації, вимагають залучення сторонніх фахівців для уникнення аварій чи катастроф, потребують креативності рішень);

– якість, достовірність та достатність інформаційного забезпечення: недостатній обсяг інформаційного масиву (для подолання чи врегулювання кризової ситуації необхідно знайти, узагальнити, систематизувати інформаційні потоки задля вирішення визначених завдань); достатність інформаційного масиву; надлишковість інформаційного масиву; недостовірність інформаційних даних (не задовольняють умови завдання, але помилки й похибки виявити нескладно); псевдодостовірність інформаційних даних (містить деякі дані, що унеможливають вирішення поставлених завдань); цілком достовірні інформаційні дані (відповідає вимогам щодо розв'язання проблеми, що дає змогу провести відповідні заходи);

– масштаб кризової ситуації: глобальні (від подолання чи врегулювання якої залежить функціонування підприємства); локальні (від подолання чи врегулювання якої залежить функціонування окремих підрозділів підприємства); мікролокальні (від подолання чи врегулювання якої залежить ефективність окремого функціонального аспекту функціонування підприємства);

– ресурсне забезпечення: відсутнє (немає необхідності у додаткових ресурсах для якісного подолання чи врегулювання кризової ситуації); наявне в недостатньому обсязі (ресурсне забезпечення недостатнє для своєчасного і якісного подолання чи врегулювання кризової ситуації); наявне в достатньому

обсязі (ресурсне забезпечення наявне в повному обсязі, що дає змогу адекватно, своєчасно та якісно подолати чи врегулювати кризову ситуацію).

**Висновки.** Антикризове управління підприємства можемо визначити як сукупність управлінських рішень і заходів щодо діагностики, запобігання, нейтралізації і подолання кризових процесів та джерел їх генерування за умов усунення чи мінімізації втрат та руйнівних чи несприятливих наслідків. Особливості антикризового управління зумовлюють і специфіку технологій його реалізації. Технологія антикризового управління підприємства охоплює сукупність ланцюгових заходів щодо запобігання, подолання, врегулювання кризи та мінімізації її руйнівної дії, яка сприяє фільтрації та вибору необхідних заходів, їх послідовності та комбінації. Головними чинниками, які визначають зміст технологій антикризового управління на підприємстві, визначено такі: часові обмеження, зниження керованості, конфлікт інтересів, високий ступінь загроз, невизначеності і ризику, складне поєднання проблем, вплив зовнішнього середовища, зниження конкурентоспроможності, дисбаланси управлінських повноважень. Використання обґрунтованих принципів та послідовного технологічного ланцюга реалізації антикризового управління на підприємстві забезпечує зворотно-поступальну стрункість і логічність прийняття управлінських рішень та здійснення різноманітних заходів щодо запобігання, подолання, врегулювання кризової ситуації та мінімізації її руйнівної дії, а також сприяє пошуку оптимальної альтернативи стосовно виходу підприємства із можливої чи наявної кризи.

### Список літератури:

1. Антикризисное управление: [учеб.] / под ред. Э. Короткова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Инфра, 2006. – 620 с.
2. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению / под ред. Г. Иванова. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 320 с.
3. Василенко В. Антикризове управління підприємством / В. Василенко. – К.: Цул, 2003. – 504 с.
4. Крутик А. Антикризисный менеджмент / А. Крутик, А. Муравьев. – СПб.: Питер, 2001. – 432 с.
5. Антикризисное управление: стратегии, модели, механизмы / [А. Пушкарь, А. Тридед, А. Колос]. – Х.: ХДЭУ, 2001. – 452 с.
6. Погребняк А. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві / А. Погребняк // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2015. – № 12. – С. 138–147.
7. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситник. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.
8. Товажнянский В. Формування комплексної системи показників антикризового механізму стійкого розвитку підприємства / В. Товажнянский, П. Перерва // Економічні науки. Сер. «Економіка та менеджмент»: зб. наук. праць. – Вип. 7 (26). – Ч.3. – Луцьк: ЛНТУ, 2010. – С. 207–224.