

## ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

*Стаття присвячена дослідженню ролі та місця механізму менеджменту в сучасному управлінні підприємством у кризовий період. Розглянуто особливості функціонування даного механізму та всіх його елементів. Проаналізовано найважливіші питання для українських підприємств, які знаходяться у кризовій ситуації.*

*Ключові слова: кризовий менеджмент, криза, механізм, антикризове управління підприємством.*

Y. P. PUKHALSKA  
Khmelnitskyi National University

## FUNCTIONING FEATURES OF CRISIS MANAGEMENT MECHANISM

*The article investigates the role and place of management mechanism in modern enterprise management during the crisis. The features of the functioning of this mechanism and all its elements were determined. The most important issues for Ukrainian companies that are in crisis were analyzed. A great number of enterprises are in crisis situation in Ukraine. Therefore, at this stage of development of the national economy is very important to determine the issue of the functioning mechanism of crisis management enterprises and identify its main features that characterized Ukrainian economic conditions.*

*Keywords: crisis management, crisis, mechanism, anti-crisis enterprise management.*

**Актуальність теми дослідження.** В умовах глобального зростання природних, економічних і соціальних катаклізмів і їх відчутного, а іноді і вирішального впливу на долю підприємств, питання аналізу сутності кризи та адекватного реагування на неї стають сьогодні для теоретиків і практиків надзвичайно важливими. Відомо, що стан підприємства характеризується трьома основними показниками: станом виробничих фондів, рівнем менеджменту і маркетинговою політикою. У країнах з розвинутою ринковою економікою кризове підприємство – це виробництво, де один з цих показників не відповідає вимогам і стану ринку. В Україні, на даному етапі, в кризовій ситуації знаходиться велика кількість підприємств. Тому на даному етапі розвитку вітчизняної економіки дуже важливим є питання визначення особливостей функціонування механізму кризового менеджменту підприємств та виявлення основних його ознак, що властиві українським умовам господарювання.

**Постановка проблеми.** Попередити кризову ситуацію на підприємстві можна за допомогою теорії і практики кризового менеджменту. Суттєвою допомогою даного процесу може стати дослідження особливостей функціонування механізму кризового менеджменту на сучасному етапі розвитку господарювання в Україні та за її межами.

**Аналіз дослідження проблеми.** Загальним проблемам управління бізнес-процесами підприємства в умовах „кризового стану” присвячені роботи таких вчених: Хотомлянського А., Черната Т., Северіна А., Любушина М., Ляшева В. та багатьох інших. Системний дослідницький інтерес до цієї теми виявили наступні західні теоретики: Д. Старгс, С. Фінк, Т. Кумбс, Р. Улмер, Т. Селлнау, М. Сиджер, К. Хепріт, Дж. Даулінг, М. Реджестер і Дж. Ларкін.

**Постановка завдання.** Висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого кризового менеджменту. Останнім часом цей термін набув значного поширення, однак розуміння сутності цього напряму управління, його змісту, особливостей, теоретичного підґрунтя ще знаходиться на стадії формування. Це спричинює різні підходи та тлумачення, нетотожність оцінок окремих базових положень.

У статті маємо на меті теоретичне обґрунтування елементів механізму кризового менеджменту і особливостей його функціонування.

**Виклад основного матеріалу.** Кризовий менеджмент (crisis management) має на меті три послідовні цілі: якщо можливо – попередити кризу; якщо криза трапилася – зменшити її негативний вплив на компанію або вироблювану продукцію; долаючи кризу – створити передумови для розвитку компанії в майбутньому.

Виходячи з необхідності завжди бути готовою до виникнення критичних ситуацій, організація повинна проводити відповідну попереджувальну роботу ще на етапі зародження проблеми.

Процес управління проблемами включає п'ять послідовних кроків, а саме [1]:

- ідентифікацію проблем, на які організація має звернути особливу увагу;
- аналіз і визначення меж кожної проблеми з точки зору її впливу на місцеві групи громадськості;
- виявлення та опрацювання альтернативних варіантів стратегії;
- реалізацію програми дій, спрямованої на поширення позиції організації та вплив на сприйняття проблеми;
- оцінку результатів виконання програми з точки зору досягнення мети організації.

У розгорнутому вигляді процес управління проблемами включає такі елементи:

– Передбачення проблем. Як правило, процес управління проблемами вимагає їх передбачення за 1,5–3 роки до можливого переростання у кризу. Тобто це ще не планування заходів щодо подолання кризи і не післякризове планування, а докризове. Іншими словами, управління проблемами має справу з явищем, яке призведе до загострення ситуації через певний час, тому його слід відрізнити від тих аспектів PR-планування, яке звично здійснюється під час кризи.

– Селективна ідентифікація проблем. Організація може одночасно займатися розв'язанням лише кількох проблем. Тому, щоб ефективно здійснювати управління проблемами, слід постійно тримати в центрі уваги від 5 до 10 конкретних пріоритетних проблем, особливо тих, які є життєво важливими для організації.

– Увага до сильних і слабких місць. Більшість заздалегідь передбачуваних проблем, з одного боку, дають шанси організації для свого зміцнення, використання резервів, а з іншого – мають загрози.

– Планування з урахуванням дії зовнішніх факторів. Зовнішнє середовище, а не внутрішня стратегія, обумовлює селекцію пріоритетних проблем. Саме цим відрізняється управління проблемами від звичного підходу до стратегічного планування, яке більшою мірою визначається внутрішніми проблемами та завданнями організації. Тобто управління проблемами значною мірою зумовлюється зовнішніми чинниками.

– Орієнтація на отримання користі. Незважаючи на те що багато людей розцінюють управління проблемами як очікування кризи, однак його справжньою метою має бути захист організації від дії зовнішніх чинників і посилення її ділової активності шляхом нейтралізації тих факторів, які загрожують перевагам, що вона має [2].

– Складання графіка дії. Загальний процес управління проблемами, що передбачає ідентифікацію проблем, так само повинен пропонувати й загальну політику, програми та графік розв'язання цих проблем. Дія – це ключ до процесу ефективного управління проблемами.

– Підтримка з боку керівництва. Без санкцій головного керівника схвалення і здійснення управління проблемами в межах організації неможливе.

Кризове планування можна поставити на перше місце у списку таких напрямів роботи, пов'язаних зі збереженням прибутків, як: питання конкурентоспроможності, утримання своїх ринків, збереження власності. На жаль, багато організацій не приділяють питанню кризового планування потрібної уваги. Вони, як правило залишаються неготовими до криз. Плани на випадок криз або не розробляються, або якщо вони і є, то залишаються часто формальним застарілими і припадають пилом на полицях. Головним поясненням неухвальної до кризового планування є поширена думка, що, мовляв, усе неможливо передбачити, а тому й нічого його планувати. Крім цього, є ще одне поширене міркування на кшталт: ми упорасмося будь з чим, якщо щось трапиться. Така самовпевненість часто завдає величезної шкоди організації [3].

У більшості випадків криза, що виникає через провини організації, як правило, буває відомою заздалегідь, до того, як вона набуває резонансного публічного характеру. Причому вище керівництво довідується про кризу саме тоді, коли вона стає відомою широкій громадськості. Щоб цього уникнути, треба, насамперед, дати відповідь на перелік найважливіших запитань під час складання плану на випадок кризи, а саме:

1. Що потенційно загрожує підприємству?

- Інциденти на виробництві або брак продукції.
- Природні катастрофи, пожежі, вибухи.
- Конфлікти виробничого характеру.
- Проблеми корпоративного або особистісного змісту.
- Нещасні випадки і тероризм.

2. Чи можна скласти план дій для кожної непередбачуваної ситуації?

- Чи можна планувати поведінку, а не конкретну тактику?
- Чи можна покласти на кого-небудь відповідальність на випадок потенційної загрози?
- Чи існує можливість комунікації «знизу вгору» для завчасного попередження?
- Чи можна централізувати контроль та боротьбу з кризовою ситуацією?

3. Що ви намагаєтесь захистити за допомогою плану?

- Репутацію компанії.
- Рентабельність.
- Товарний знак або оптові постачання товарів.
- Наявну систему менеджменту.

Ви можете розробити систему розподілу власності. Далі, обговорюючи план, важливо розрізнити нижченаведені кризові ситуації:

1. Проблема – диспут (суперечка) з приводу певного предмета. Проблема, що зароджується, – це розмова навколо певного предмета, що має тенденцію перерости в диспут (суперечку). Диспут передбачає наявність різних точок зору сторін з приводу того, що потрібно і не потрібно робити або як ставитися до питання, що викликає спільне занепокоєння.

2. Криза – стадія загострення проблеми, яка визначає всі подальші події, що впливатимуть на особу

або організацію. Це принципова поворотна точка, яка постійно спричиняє різкі зміни. Кризи завжди відіграють велику роль у житті організації, проте, на щастя, трапляються вони не надто часто.

3. Надзвичайна подія – раптова, як правило, неочікувана подія, що вимагає термінового реагування. До надзвичайних подій можна зарахувати й кризу, але остання включає не одну, а велику кількість надзвичайних подій. Незважаючи на те що надзвичайна подія викликає до себе серйозну увагу, вона не є ключовою поворотною точкою в житті особи або організації. Проблеми переростають у надзвичайний стан тоді, коли вони викликають потребу термінового реагування [4].

Невміння розрізнити проблеми, кризи та надзвичайні події може призвести до таких серйозних помилок або загострень ситуації:

1) Планування неадекватних дій та виконання неефективних програм.

2) Викликати непотрібну тривогу та невиправдане занепокоєння серед ключових груп громадськості, як внутрішньої, так і зовнішньої.

3) Неправильне розмежування названих явищ може призвести до їх перебільшення або недооцінки. Кризовий менеджмент особливо потребує зведення до єдиної групи всіх потенційних проблем, починаючи з виявлення бракованої продукції та закінчуючи питаннями краху організації як такої.

4) Невміння розрізнити між собою названі явища може викликати у співробітників почуття людей, що потрапили в оточення, призвести до неадекватних оборонних дій замість того, щоб зосередити увагу на наступальній роботі зі зменшення можливих збитків.

Нарешті, обговорюючи план, важливо звертати увагу на невдоволення та джерела їх виникнення. Проблема, а потім криза можуть розпочатися з висловлення невдоволення або побоювання особи з якогось приводу. Перш ніж приступити до практичного реагування на невдоволення чи побоювання, доцільно з'ясувати їх причини.

Вивчаючи зовнішні джерела виникнення кризових ситуацій, особливу увагу треба звернути на зовнішню громадськість. Але опонентів організації не слід сприймати як однолику масу. Тих, хто виступає проти організації, на думку PR-фахівців, можна умовно класифікувати за такими категоріями:

1. Захисники. Це категорія людей, які намагаються щось поліпшити або виправити в роботі організації.

2. Інакомислячі. Це особи, які через свій характер виступають проти чогось.

3. Активісти. Це люди, які прагнуть щось зробити або змінити у загальному соціальному середовищі.

4. Поборники. Категорія людей, які ревно дотримуються певної думки або позиції.

5. Фанатики. Ці люди близькі до поборників, але які втратили почуття міри.

До кожної з названих категорій людей потрібно знайти індивідуальний підхід. Наприклад, людей, які не втратили здоровий глузд, можна переконати за допомогою фактів і аргументів. Поборників краще намагатися подолати шляхом нейтралізації підтримки, на яку вони зазвичай опираються.

З урахуванням сказаного окреслимо основні підсистеми кризового менеджменту підприємством, які виступають елементами механізму кризового менеджменту [5].

1. Підсистема діагностики та прогнозування фінансового стану підприємства в єдності з оцінкою техніко-технологічних параметрів виробництва з урахуванням морального та фізичного зносу. Важлива діагностика кризових явищ на самому підприємстві, що дозволяє швидше і з меншими втратами здійснити антикризове втручання. Ще більш ефективним є прогнозування можливих кризових явищ і прийняття запобіжних заходів.

2. Підсистема маркетингу, що включає в себе розробку антикризової маркетингової стратегії і тактики як відносно профілю діяльності підприємства в цілому, так стосовно конкретних видів продукції.

3. Підсистема антикризової інвестиційної політики, націлена на розробку ефективної інвестиційної програми відразу в декількох розрізах:

- техніко-технологічної обґрунтованості та ефективності інвестиційних проектів;

- їх фінансової окупності та рентабельності;

- знаходження джерел фінансування та інвесторів, в тому числі і за допомогою отримання гарантій під позикові засоби з боку досить потужних і надійних економічних структур або органів влади.

4. Підсистема, управління персоналом (передбачає оновлення частини кадрів, підвищення кваліфікації працівників, зміна системи управління персоналом, розробку більш ефективних стимулів і санкцій, поліпшення трудової і особливо технологічної дисципліни, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі).

5. Підсистема виробничого менеджменту, яка охоплює управління техніко-технологічною стороною виробництва.

6. Підсистема фінансово-економічного менеджменту, що використовується для управління фінансовими ресурсами і грошовими потоками підприємств. Ця підсистема тісно пов'язана з підсистемою фінансової діагностики.

7. Підсистема організаційно-управлінських заходів з ліквідації підприємства, яка існує в нормальних умовах господарювання лише в якості потенційної, а проте, якщо підприємство стає банкрутом

і немає можливості його оздоровити, ця підсистема перетворюється на реальну. Правова сторона цієї системи досконально прописана в Законі про неспроможність (банкрутство) підприємства; основу дії цієї підсистеми становить продаж майна підприємства за ринковими цінами і погашення його боргів за рахунок виручки від реалізації відповідно до черговості, встановленої законом.

**Висновок.** Кризовий менеджмент як жива і надзвичайно затребувана практика розвивається постійно. Весь час винаходяться, випробовуються і впроваджуються нові підходи, методи та інструменти кризового менеджменту, в тому числі методи його організаційного, фінансового та кадрового забезпечення. До теперішнього часу еволюцію кризового менеджменту ніяк не можна вважати завершеною, але її вже можна систематизувати. А повну картину даного процесу можна прослідкувати і дослідити за допомогою механізму кризового менеджменту та особливості його функціонування.

### Література

1. Антикризисное управление: теория и практика : учебное пособие / под ред. В. Я. Захарова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити, 2010. – 297 с.
2. Іванюта С.М. Антикризове управління підприємством / Іванюта С.М. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.
3. Кован С.Е. Практикум по финансовому оздоровлению неплатежеспособных предприятий / С. Е. Кован, В. В. Мерзлова ; под ред. М. А. Федотовой. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 208 с.
4. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством / Чернявський А.Д. – К. : МАУП, 2006. – 256 с.
5. Щекин Г.В. Управление бизнесом : экспресс-курс для деловых людей / Щекин Г.В. – К. : МАУП, 2004. – 232 с.

### References

1. Anticrisis Management: Theory and Practice / ed. V.Y. Zakharov. 3rd ed., Rev. and add. Moscow: Unity, 2010. 297 p.
2. Ivaniuta S.M. Crisis management now. K.: Center of educational literature, 2007. 288 p.
3. S.E. Cowan, V.V. Merzlova, Workshop on Finance ozdorovlenyyu neplatezhesposobnyh enterprises; ed. MA Fedotovoy. Moscow: Finance and Statistics, 2005. 208 p.
4. Cherniavsky A.D., Crisis management now. K.: AIDP, 2006. 256 p.
5. Schekyn G.V., Business Management: Express-course for busy people. K.: AIDP, 2004. 232 p.

Надійшла 19.08.2015; рецензент: д. е. н. Нижник В. М.