

Н.О. Кондратенко, О.О. Вороніна

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна

МОДЕЛЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

В статті розроблено модель антикризового управління організацією на основі оптимізації антикризових заходів. Зроблено висновок, що запропонований підхід до побудови моделі антикризового управління повинен лягти в основу системи антикризового управління не лише тих підприємств та організацій, які перебувають у кризовому стані але й тих, що успішно розвиваються.

Ключові слова: криза, управління, організація, система, модель

Постановка проблеми

Сучасний кризовий стан економіки України доводить, що лише мала частка вітчизняних промислових та комерційних організацій здійснює постійне антикризове управління з метою попередження симптомів погіршення господарського стану організації, подолання кризової ситуації та ліквідації загрози банкрутства. Тому питання формування та впровадження ефективної антикризової системи у сучасних умовах є важливим елементом управління організацією.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Вивченню проблем, які пов'язані з питаннями формування та впровадження системи антикризового фінансового управління присвячені праці багатьох вітчизняних та закордонних вчених-економістів, серед них: Д. Аакер [1], І. Ансофф [2], Л. Бартон [3], Р. Біловол [4], І. Белоусова [5], І. Карпунь [6], Р. Келлер [7], У. Крістек [8], Н. Міхаліцька [9], А. Томпсон [10], З. Шершньов [11].

Незважаючи на значний вклад авторів щодо вирішення проблем антикризового управління в Україні, ряд питань, пов'язаних із розробкою сучасних моделей антикризового управління організацією є сьогодні недостатньо опрацьованими і потребує подальшого дослідження.

Метою статі є розробка моделі антикризового управління організацією на основі оптимізації антикризових заходів.

Виклад основного матеріалу дослідження

Циклічність кризових явищ, яка характерна для сучасних умов існування організацій, змушує їх менеджмент приділяти підвищену увагу питанням необхідності моніторингу кризи. Тобто в умовах високої нестабільності зовнішнього і внутрішнього середовища система управління організацією повинна бути орієнтована на прийняття рішень

превентивного антикризового характеру, що істотно підвищує рівень їх адаптивності до кризових явищ. [12].

Основними ознаками кризового стану вітчизняних підприємств та організацій є незадовільні показники стану виробничо-господарської та управлінської діяльності, незбалансованість грошових потоків, зниження рівня конкурентоспроможності продукції, втрата ринкових позицій тощо. Однією із причин такої ситуації є відсутність на підприємствах ефективної моделі антикризового управління, дотримання якої дозволило б не лише попередити та подолати кризу, але й забезпечити їх успішний розвиток та процвітання.

Головною метою антикризового менеджменту є забезпечення сталого економічного розвитку підприємства, підтримка ділової активності та стійке положення на ринку, а також задовільний фінансовий стан за будь-якого розвитку економічного, політичного та соціального розвитку подій в країні [13].

Невід'ємною частиною системи антикризового управління є стратегічне управління. Стратегічне управління – це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись [14].

Застосування у процесі антикризового управління методів стратегічного управління дозволяє враховувати наявні на підприємстві можливості для досягнення поставленої мети.

Виходячи із власного бачення сутності та особливостей антикризового управління, авторами запропоновано удосконалений підхід до його здійснення. Запропонована модель антикризового

управління організацією, яка передбачає виконання такої сукупності послідовних взаємопов'язаних етапів (рис. 1):

- формування інформаційної бази антикризового управління;
- діагностика кризового стану організації;
- визначення об'єктів та суб'єктів антикризового управління;
- формування антикризових цілей та відповідних їм завдань;
- розроблення альтернативних варіантів антикризових заходів;
- І- оцінювання доцільності кожного варіанта антикризових заходів;
- оцінювання антикризової спроможності організації;
- вибір найбільш оптимального варіанта антикризових заходів;
- складання плану реалізації антикризових заходів;
- розроблення організаційних та мотиваційних механізмів реалізації антикризових заходів;
- реалізація антикризових заходів;
- контроль за реалізацією антикризових заходів;
- оцінювання ефективності реалізованих антикризових заходів;
- регулювальні дії;
- розроблення і реалізація реабілітаційних (профілактичних) антикризових заходів та вибір напряму подальшої діяльності організації.

Отже, перший етап полягає у формуванні інформаційної бази антикризового управління організацією, від повноти та об'єктивності якої залежатиме ефективність антикризових заходів та її діяльності в цілому.

Наступним етапом антикризового управління є діагностика кризового стану організації (2-й етап), яка повинна починатись із визначення об'єктів і суб'єктів діагностики та вибору методу її проведення. Вибір того чи іншого методу діагностики кризового стану організації залежатиме від її об'єкта, суб'єкта, цілей, періоду, виду та напрямів її діяльності, рівня інформаційного та ресурсного забезпечення, кваліфікації кадрів тощо.

Якщо за результатами діагностики виявлено ознаки кризового стану організації, необхідно визначити чинники, що його зумовили та ідентифікувати стадію кризи в організації. Якщо за результатами діагностики ознак кризового стану не виявлено, процес антикризового управління не закінчується, а продовжується у вигляді розроблення та реалізації профілактичних антикризових заходів спрямованих на недопущення прояву кризи у майбутньому (16-й етап). Перелік профілактичних антикризових заходів навести

досить складно, адже він буде різним для кожної організації. Насамперед ці заходи залежатимуть від виду та напрямів діяльності організації, поточного стану її розвитку, стадії життєвого циклу та ситуації, що склалася. Однак за характером вони можуть бути організаційно-правовими, соціальними, фінансово-економічними, виробничо-технологічними, маркетинговими, управлінськими тощо. За результатами реалізації другого етапу процесу антикризового управління переходимо до визначення об'єктів, на який спрямовуватимуться антикризові заходи та суб'єктів їх здійснення (3-й етап).

За результатами проведення попередньо розглянутих етапів, визначаються цілі і завдання антикризового управління, які становлять 4-й етап процесу антикризового управління.

Наступний етап антикризового управління (5-й етап) полягає у розробленні альтернативних варіантів антикризових заходів, які можуть мати профілактичний, оздоровчий, запобіжний чи реабілітаційний характер. Після розроблення декількох варіантів антикризових заходів переходимо до шостого етапу антикризового управління, на якому необхідно оцінити доцільність кожного із них. Необхідність цього етапу пояснюється наступним: по-перше, визначення доцільності тих чи інших антикризових заходів дозволяє виявити притаманні їм недоліки та, відповідно, уникнути несподіваних втрат у майбутньому; по-друге, очікувані позитивні наслідки від реалізації запланованих антикризових заходів значно активізують процес їх реалізації; по-третє, визначені переваги та недоліки від реалізації кожного варіанту антикризових заходів дозволяють обрати найбільш оптимальний із них, тобто той, реалізація якого принесе найбільш очікуваний результат при найменших витратах та втратах.

Тобто, оцінювання доцільності реалізації того чи іншого варіанту антикризових можна здійснити шляхом використання такого набору критеріїв: мінімальний рівень ризику, максимальний очікуваний результат, відповідність цілям антикризового управління, узгодженість інтересів сторін. У цьому випадку найбільш доцільним варіантом антикризових заходів буде той, який відповідатиме більшості із визначених критеріїв.

Однак оцінювання доцільності кожного варіанту антикризових заходів на основі вищезазначених критеріїв може виявитись недостатнім для вибору найбільш оптимального із них. Тому його варто доповнити оцінюванням антикризової спроможності організації, що характерне для 7-го етапу антикризового управління.

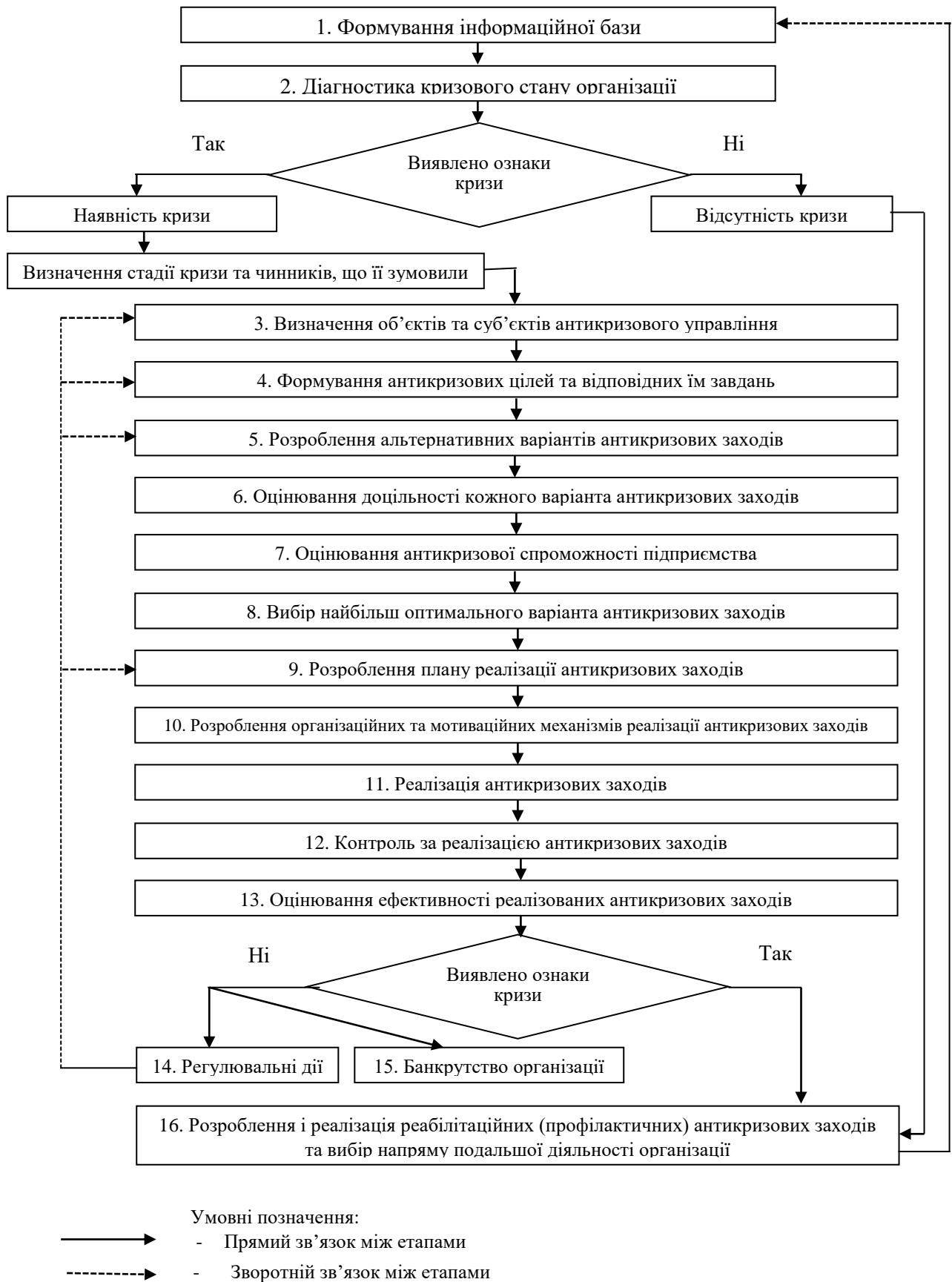


Рис. 1. Модель антикризового управління організацією

На думку авторів, під антикризовою спроможністю організації, слід розуміти можливість реалізувати ті чи інші антикризові заходи, або наявність умов необхідних для реалізації антикризових заходів та досягнення поставлених цілей.

За результатами здійснення останніх двох етапів антикризового управління та відповідно вибору найбільш оптимального варіанту антикризових заходів (8-й етап), переходимо до складання антикризового плану та його безпосередньої реалізації (9-11 етап).

Сформований антикризовий план повинен включати такі складові: визначений об'єкти і суб'єкти антикризового управління; перелік антикризових цілей та відповідних їм завдань; сукупність показників (параметрів), яких прагне досягти організація у результаті досягнення поставлених цілей; перелік антикризових заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей; послідовність реалізації антикризових заходів; перелік виконавців та термінів виконання антикризового плану; обсяг ресурсів, необхідних для забезпечення реалізації антикризового плану.

Окрім цього антикризовий план повинен відповідати таким вимогам: не суперечити стратегічним цілям організації та інтересам, причетним до його діяльності сторін, бути документально оформленим, мати чітко визначений та зафіксований початковий і кінцевий термін реалізації.

У процесі реалізації цього етапу можуть складатися різного роду плани, які можна класифікувати за такими ознаками:

- за терміном реалізації: короткостроковий (термін реалізації якого становить 1 рік), середньостроковий (термін реалізації від 1 до 3 років), довгостроковий (термін реалізації понад 3 роки);

- за об'єктом впливу: загальний (стосується організації в цілому), локальний (стосується окремих структурних підрозділів чи видів діяльності організації);

- за цільовим спрямуванням: план подолання кризового стану, план недопущення прояву кризи, план підтримки існуючого стану розвитку організації, план післякризової реабілітації.

Під час складання антикризового плану встановлюються планові показники, яких прагне досягти організація у результаті його реалізації, які визначатимуть напрям його подальшої діяльності. За характером планові показники можуть бути економічними (ліквідність, платоспроможність, рентабельність, обсяг прибутку (збитку), обсяг виробництва (реалізації) продукції, значення чистого грошового потоку, собівартість продукції

тощо), технологічними (витрати на ремонт чи заміну обладнання, рівень виробничої потужності устаткування, фондомісткість, фондовіддача, витрати на освоєння нових технологій тощо) та соціальними (кількість працівників, втрати робочого часу, рівень заробітної плати, продуктивність праці, трудомісткість праці, витрати на утримання працівників чи покращення умов праці тощо) [15].

Після складання остаточного варіанту плану антикризових заходів необхідно провести ряд організаційних заходів, серед яких розподіл повноважень та відповідальності між реалізаторами антикризового плану, а також забезпечення їх необхідними ресурсами та умовами.

У процесі реалізації антикризового плану важливе місце займає розроблення та застосування системи мотиваційних заходів, при чому, не лише до його реалізаторів, а й до власників організації (підприємства). Застосування мотиваційних заходів до реалізаторів антикризового плану спрямоване на підвищення рівня ефективності та інтенсивності виконання поставлених перед ними завдань. Така мотивація насамперед базується на отриманні працівниками особистих доходів і винагород, а також збереженні робочих місць, які вони можуть втратити у випадку банкрутства чи ліквідації підприємства [16].

Мотивація реалізаторів антикризових заходів може здійснюватися через застосування таких стимулів [9, 10]: матеріальних (збереження (підвищення) заробітної плати, призначення премій, надбавок, доплат, передача частини акцій, отримання різного роду подарунків тощо); моральних (нагородження грамотами, медалями, званнями, підвищення за посадою, похвала, переконання тощо); комбінованих (підкріплення матеріальних стимулів моральними і навпаки).

Важливим етапом у процесі антикризового управління є контроль за реалізацією антикризових заходів (12-й етап), від якості та своєчасності якого залежатиме ефективність реалізованих антикризових заходів та антикризового управління загалом.

Необхідність контролю у процесі реалізації плану антикризових заходів зумовлена наступним: по-перше, він дозволяє своєчасно виявити допущені у процесі реалізації антикризових заходів помилки та відхилення; по-друге, визначити чинники таких відхилень чи помилок та своєчасно їх усунути; по-третє, оцінити відповідність антикризових заходів поставленим цілям та умовам, що склалися у середовищі функціонування організації і, відповідно, уникнути багатьох ризиків у майбутньому; по-четверте, контроль дозволяє виявити не лише можливі загрози, допущені

помилки та недоліки, але й нові можливості організації.

Однак функція контролю повинна здійснюватися не лише у процесі безпосередньої реалізації антикризового плану, але й на інших етапах антикризового управління. Тому доцільно виокремлювати такі його види:

1. Попередній (початковий) – здійснюється перед початком реалізації плану антикризових заходів. Об'єктами попереднього контролю можуть бути чинники внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування організації, інформація, цілі, прогнози, процес складання плану антикризових заходів тощо;

2. Поточний (наступний) – здійснюється у процесі безпосередньої реалізації плану антикризових заходів. Об'єктами такого контролю можуть бути зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі функціонування організації, поведінка реалізаторів антикризового плану, час реалізації антикризових заходів тощо;

3. Заключний (кінцевий) – здійснюється після остаточної реалізації плану антикризових заходів. Об'єктом контролю у цьому випадку будуть відхилення фактично досягнутих результатів реалізації антикризових заходів від запланованих.

Що стосується суб'єктів контролю, то вони можуть бути, як внутрішніми (керівники, власники підприємства, менеджер з антикризового управління, інші працівники) так і зовнішніми (арбітражний керуючий, представник консалтингової фірми, кредитори, інвестори, окремі органи державної влади тощо). Тобто, це залежатиме від конкретного підприємства та ситуації, що склалася.

У результаті остаточної реалізації плану антикризових заходів, переходимо до оцінювання їх ефективності (13-й етап). Для цього пропонуємо використовувати таку систему показників: показник ефективності, що характеризує рівень досягнення антикризових цілей; показник ефективності, що характеризує результативність реалізованого антикризового заходу; показник ефективності, що характеризує витрати ресурсів на розроблення та реалізацію антикризового заходу.

За результатами оцінювання ефективності антикризових заходів переходимо або до розроблення та реалізації реабілітаційних антикризових заходів (16-й етап – у випадку ефективності антикризових заходів) або до здійснення регулювальних дій (14-й етап – у випадку, якщо реалізовані заходи не принесли очікуваних результатів). На цьому етапі може бути прийняте одне із таких рішень - доповнення антикризового плану додатковими заходами з метою підвищення їх ефективності; заміна окремих

антикризових заходів на інші, більш перспективні; складання нового антикризового плану; зміна цілей, об'єктів та суб'єктів антикризового управління тощо. Якщо проти організації (підприємства) порушено справу про банкрутство, а на регулювальні дії не залишилось часу, тоді настає його юридичне банкрутство, котре може закінчитися ліквідацією підприємства (15-й етап).

Реабілітаційні антикризові заходи розробляються та реалізуються з метою усунення негативних наслідків кризи чи реалізованих антикризових заходів та досягнення організацією докризового стану. Необхідність проведення реабілітаційних антикризових заходів обумовлена тим, що якщо своєчасно не ліквідувати навіть незначні негативні наслідки кризи чи антикризових заходів, у подальшому вони можуть стати причиною зародження нової проблемної ситуації. Однак, якщо за результатами оцінювання ефективності реалізованих антикризових заходів, вона виявилася високою, замість реабілітаційних антикризових заходів необхідно розробити та реалізувати профілактичні антикризові заходи, спрямовані на недопущення повторного прояву кризи у майбутньому.

Слід зазначити, що негативні наслідки кризи можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. До негативних внутрішніх наслідків кризи можна віднести такі: незбалансованість грошових потоків, скорочення чисельності персоналу, зменшення розміру заробітних плат, ліквідація будь-яких надбавок та доплат, погіршення психологічного клімату в колективі тощо. Негативними зовнішніми наслідками кризи можуть бути такі: втрата основних клієнтів та партнерів, погіршення репутації (іміджу) організації, втрата окремих ринків збуту, зниження рівня конкурентоспроможності продукції та організації в цілому.

Що стосується реалізованих антикризових заходів, то вони також можуть мати негативні наслідки, серед яких: фізичне та моральне виснаження персоналу, втрата кваліфікованих спеціалістів, збільшення обсягів боргових зобов'язань, неадаптованість до нових умов господарювання тощо. Зазначений перелік негативних наслідків кризи та антикризових заходів не є остаточним і може бути доповнений залежно від конкретних умов, а саме стадії кризи в організації та рівня ефективності реалізованих антикризових заходів.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Таким чином, запропонований підхід до побудови моделі антикризового управління може лягти в основу системи антикризового управління

не лише тих організацій, які перебувають у кризовому стані та ризикують постати перед загрозою банкрутства чи ліквідації, але й до тих, що успішно розвиваються. Послідовна реалізація визначених етапів антикризового управління дозволить суб'єктам господарювання своєчасно реагувати на загрози для їх діяльності зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, своєчасно усувати їх та не допускати повторного прояву у майбутньому.

Перспективою подальших досліджень, на думку авторів, має стати розробка методичного підходу до оцінки реалізації антикризових заходів суб'єктів господарювання на основі економіко-математичного моделювання та прогнозування з метою встановлення певних закономірностей антикризового управління організацією.

Література

1. Аакер, Д. *Стратегическое рыночное управление* [Текст] / Д. Аакер; Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2002. – 514 с.
2. Ансофф, И. *Новая корпоративная стратегия* [Текст] / И. Ансофф; [пер. с англ.]. - СПб. : Питер, 2002. – 416 с.
3. Barton, L. (1993) Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos Cincinnati. – Ohio : South-Western, 2.
4. Біловол, Р. І. *Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством* [Текст] / Р. І. Біловол // *Регіональні перспективи*. – 2003. – № 7–8 (32–33). – С. 60–63.
5. Белоусова, І. М. *Удосконалення державного підходу до діагностування банкрутства підприємств в умовах фінансової кризи* [Електронний ресурс] / І.М. Белоусова – Режим доступу: <http://novi.co.ua/news/email.../Kononchuk.doc>.
6. Карпунь, І. Н. *Державні антикризові заходи фінансової стабілізації підприємств* [Текст] / І. Н. Карпунь // *Науковий вісник НЛТУ України*. – 2009. – Вип. 19.2. – С. 202–208.
7. Keller R. *Unternehmenssanierung: aussergerichtliche Sanierung und gerichtliche Sanierung*. – Berlin:Verl.Neue Wirtschafts-Brief, 1999. –S.75.
8. Krystek, U. (1981) *Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung*. Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd.17. Wiesbaden, 115.
9. Michalitska, N. Ya. (n.d.) *Finansov of the crisis on the corporate basis of change of mind that is the reason for bankruptcy*. Retrieved from: http://www.rusnauka.com/23_NTP_2010/Economics/70408.doc.htm.
10. Thompson, A. A., Strickland, A. J. (2007) III. *Strategic Management: Consept and Cases. 4th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas.*
11. *Антикризове управління підприємством* [Текст]: навч. посіб. для студ. усіх форм навчання / З. Є. Шериньова [и др.]; ред. З. Є. Шериньова; М-во освіти і науки України, Київський нац. екон. ун-т. – К. : КНЕУ, 2007. – 675 с.
12. Кондратенко, Н. О. *Сучасні підходи до формування системи антикризового фінансового управління*

організацією [Текст] / Н. О. Кондратенко // *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка» : науковий журнал. – Острог: Вид-во НУ«ОА», березень 2017. – № 4(32). – С. 51–54.

13. Грачов, В.І. *Управління фінансовою санацією* [Текст]: Навчальний посібник. / В.І. Грачов, І.П. Косарева, В.В. Прохорова, Т.Б. Кузенко – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 208 с.

14. Терещенко, О.О. *Антикризове фінансове управління на підприємстві* [Текст] / О.О. Терещенко; Київ. нац. екон. ун-т. – К.: КНЕУ, 2004. – 268 с.

15. Кузьмін, О. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту* [Текст]: навч. посіб. – 2-е вид. доп. і перероб / О.Кузьмін, О. Мельник. – Львів: НУ «Львівська політехніка». «Інтелект-Захід», 2003. – 352 с.

16. Лігоненко, Л.О. *Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій* [Текст]: монографія / Л.О. Лігоненко – К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т., 2001. – 580 с.

References

1. Aaker, D. (2002) *Strategic Market Management*. - SPb: Peter, 514.
2. Ansoff, I. (2002) *New corporate strategy*. - SPB. : Peter, 416.
3. Barton, L. (1993) *Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos Cincinnati*. – Ohio : South-Western, 2.
4. Bilovol, R. I. (2003) *Methodological approaches to the development of the concept of anti-crisis management of the enterprise. Regional perspectives*, 7–8 (32–33), 60–63.
5. Belousova, I. M. (n.d.) *Udoskonlennya sovereign poddходу to the diagnosis of the bankruptcy of the company in the minds of the financial crisis* Retrieved from: <http://novi.co.ua/news/email.../Kononchuk.doc>.
6. Carpun, I. N. (2009) *Derzhavni antikrizovi go to the financial stabilization of the company. Science Bulletin of the NLTU of Ukraine*, 19.2, 202–208.
7. Keller R. *Unternehmenssanierung: aussergerichtliche Sanierung und gerichtliche Sanierung*. – Berlin:Verl.Neue Wirtschafts-Brief, 1999. –S.75.
8. Krystek, U. (1981) *Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung*. Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd.17. Wiesbaden, 115.
9. Michalitska, N. Ya. (n.d.) *Finansov of the crisis on the corporate basis of change of mind that is the reason for bankruptcy*. Retrieved from: http://www.rusnauka.com/23_NTP_2010/Economics/70408.doc.htm.
10. Thompson, A. A., Strickland, A. J. (2007) III. *Strategic Management: Consept and Cases. 4th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas.*
11. Shershynova, Z. (2007) *Anti-freeze management pvdpri navmstvom: navch. posib for stud. all forms of learning. M oviti i science of Ukraine, Kyiv Nat. econom un-t - K.:* KNEU, 675.
12. Kondratenko, N. O. (2017) *Suchashes up to the formation of a system of anti-crisis financial management organization. Science Notes of the National University "Ostrozka Academy". Seriya "Economy": a scientific journal. - Ostrog: View of NU "OA", birch 2017, 4 (32), 51–54.*

13. Grachov, V.I., Kosareva, I.P., Prokhorova, V.V., Kuzenko, T.B. (2004) Management finansovoy sanation: Primary school. - Kh.: VD "INZHEK", 208.
14. Tereshchenko, O.O. (2004) Anti-bribery of financial management at the company. Kiev nat econom un-t - K.: KNEU, 268.
15. Kuzmin, O., Melnik, O. (2003) Theoretical and Applied Ambushes for Management: [higher]. posib - 2nd view. additional i pererob]. Lviv: NU Lviv Polytechnic. Intelekt-Zakhid, 352.
16. Ligonenko, L.O. (2001) The Anti-Crisis Management of the Company: Theoretical-Methodological Assault and Practical Instrumentation: [Monograph]. - K.: Kiev. nat bargaining Univ., 580.

Рецензент: доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування С.І. Плотницька, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна

Автор: КОНДРАТЕНКО Наталія Олегівна
д.е.н., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
E-mail - 2123kondratenko@gmail.com
ID ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3305-9570>

Автор: ВОРОНИНА Олена Олегівна
к.е.н., старший викладач кафедри економічної теорії і міжнародної економіки
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна
E-mail - alena.mtkv@gmail.com
ID ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4720-6447>

MODEL OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT ORGANIZATION

N. Kondratenko, O. Voronina

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

The article presents and develops the model of crisis management within the organization on the basis of optimization of anti-crisis measures. It is revealed that the main features of a crisis situation in domestic enterprises and organizations are unsatisfactory indicators of the state of production, economic and management activities, imbalance of cash flows, decrease in the level of competitiveness of products, loss of market positions, etc. One of the reasons for this situation is the lack of an effective model of crisis management in enterprises, the observance of which would not only prevent and overcome the crisis, but also ensure their successful development and prosperity. The main goal of anti-crisis management is determined in the course of research. The authors state that strategic management is an integral part of the crisis management system. The proposed model of crisis management within the organization provides for the implementation of a set of successive interconnected stages: the modeling of information base for crisis management; diagnostics of the crisis situation within the organization; definition of objects and subjects of crisis management; formation of anti-crisis goals and their respective tasks; development of alternative variants of anti-crisis measures; assessment of the feasibility of each anti-crisis measure; assessment of crisis management capacity within the organization; choice of the most suitable anti-crisis measures; drafting a plan for the implementation of anti-crisis measures; development of organizational and motivational mechanisms for the implementation of anti-crisis measures; realization of anti-crisis measures; control over the implementation of anti-crisis measures; evaluation of the effectiveness of implemented anti-crisis measures; regulatory action; development and implementation of rehabilitation (preventive) anti-crisis measures as well as the choice of the direction for further activities of the organization. The authors stressed the need for control during the implementation of an anti-crisis measures plan, which is conditioned by the following: firstly, it allows timely detection of errors and deviations made during the implementation of anti-crisis measures; secondly, it determines the factors of such deviations or mistakes and eliminates them in good time; thirdly, it assesses the compliance of anti-crisis measures with the goals and conditions prevailing in the functioning environment of the organization and, accordingly, avoids many risks in the future; fourthly, the control allows revealing not only possible threats, mistakes and shortcomings, but also new possibilities of organization. It is concluded that the proposed approach to building a model for crisis management should form the basis of the crisis management system not only for those enterprises and organizations that are in a crisis but also for those that are successfully developing.

Keywords: crisis, management, organization, system, model