

Структура организации	Состав и порядок взаимодействия подразделений организации (4)
Теория организации	Совокупность обобщенных положений науки организации деятельности (2)
Теория организаций	Совокупность обобщенных положений науки о создании, функционировании и преобразовании предприятий (4)
Типология организации	Изучение и установлений явлений организации по общности каких-либо признаков (1)
Устойчивая организация	Состояние организации, обеспечивающее целенаправленную деятельность (1). Организация, не требующая преобразования (1). Организация, не изменяющаяся под воздействием среды (4)
Форма организации	Совокупность отличительных признаков организации, имеющая определенное название (1)
Функциональная организация	Вид организационного взаимодействия участников деятельности, при котором подчинение исполнителя (или нижестоящего подразделения) руководителю (или вышестоящему подчинению) ограничивается только получением задания (нормативов, требований) по ведению деятельности и предоставлением отчета (1). Предприятие или подразделение, осуществляющие определенную функцию (4)

**Выводы.** Предлагаемый подход к формированию понятийного словаря (тезауруса) организации обеспечивает однозначность применяемых и вновь создаваемых терминов. Его внедрение в практику менеджмента предприятий содействует осуществлению профессиональной деятельности в сфере организации деятельности предприятий.

### Источники и литература

1. Большая Советская Энциклопедия, 2-е изд.
2. Ожегов С.И. Словарь русского языка. 20-е изд., стереотипн., – М.: "Русский язык", 1983. – 816 с.
3. Летенко В.А., Туровец О.Г. Организация машиностроительного производства: Теория и практика. – М.: Машиностроение, 1982. – 208 с.
4. Организация, планирование, управление предприятием машиностроения/ И.М. Разумов, Л.А. Глаголева, М.И. Ипатов, В.П. Ермилов. – М.: Машиностроение, 1982.– 544 с.
5. Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 248 с.
6. Мильнер Б.З. Теория организаций: Учебник. – 2-е изд.; перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 480 с. – (Серия "Высшее образование").
7. Петрович Й.М., Захарчин Г.М. Організація виробництва: Підручник. – Львів: Магнолія плюс, 2004. – 400 с.
8. Радченко Я.В. Организационные отношения и теория организации. Проблемные лекции. – М.: Московский институт управления им. С. Орджоникидзе, 1990. – 47 с.
9. Словарь по общественным наукам / Электронная версия / Глоссарий. ру.
10. Казарновский А. С. Организационное проектирование на предприятии (игровой подход) / АН УССР. Ин-т экономики промышленности. – Киев: Наукова думка, 1990.– 216 с.
11. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь / АН СССР. – М.: Центр. экон.- мат. ин-т, 1987. – 252 с.

**Наден А.А.**

## УПРЕЖДАЮЩИЙ ПОДХОД В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**Постановка проблемы.** Одной из проблем современной теории антикризисного управления является ориентация на принятие мер в условиях наступившего кризиса, когда возможности маневра и устранения причин, вызвавших кризисные явления, ограничены. Кроме того, под кризисом понимают в основном кризис платежеспособности, который является последней стадией развития кризисных явлений в деятельности предприятия.

Такой подход приводит к несвоевременному принятию мер по устранению или смягчению кризиса и к существенным экономическим потерям предприятия, связанным как с убыточностью деятельности предприятия, так и с падением стоимости бизнеса в целом. Поэтому изменение концепции антикризисного управления в направлении перемещения внимания от борьбы с наступившими проблемами к профилактике проблем является важной и актуальной.

**Анализ публикаций.** Вопросы антикризисного управления предприятиями рассматривались такими учеными как Г.А. Александров, К.И. Ларионова, А.П. Балашов, В.И. Кошкин, А.Б. Куртик, И.И. Мазур, А.Г. Грязнова, В.В. Ковалев и другие. Под антикризисным управлением, как правило, понимается деятельность, необходимая для преодоления состояния, угрожающего существованию предприятия, при котором основным вопросом становится выживание. Данная деятельность характеризуется повышением интенсивности применения средств и методов на предприятии, необходимых для преодоления угрожающей существованию предприятия ситуации. При этом происходит перенос всего внимания на сиюминутные, краткосрочные проблемы, одновременно связанные с проведением жестких и быстрых мероприятий.

Достаточно активно сегодня развивается такое направление в науке как экономическая безопасность предприятия, под которой понимается результат оптимального, обоснованного управления всем экономическим потенциалом предприятия (совокупностью производственных, социальных и хозяйственных факторов), который определяется результатами диагностики предприятия. В рамках данного подхода известны работы А.В. Козаченко, А.Н. Ляшенко, Г.А. Пастернак-Таранущенко, Е.А. Олейников и других авторов. Тем не менее, не все вопросы, связанные с развитием и формированием системы антикризисного управления на предприятии изучены достаточно, а следовательно требуют дальнейшей разработки.

**Целью** статьи является определение подходов и методов к антикризисному управлению предприятием на основе профилактических и предупредительных мероприятий.

**Изложение основного материала.** Вопросы антикризисного управления предприятием всегда являются актуальными, независимо экономической ситуации и конъюнктуры рынка. Конкурентная борьба всегда предполагает наличия лидера и аутсайдера. Аутсайдером считается то предприятие, которое вошло в полосу кризиса и требует срочных антикризисных мер. Ситуация усугубляется кризисными явлениями, которые могут возникать на макро-уровне. В этом случае количество предприятий, попавших в кризисную ситуацию, увеличивается.

Оценка кризисности предприятия в настоящее время в основана на нормативно-правовых документах, связанных с банкротством предприятий. В законах определено понятие банкрота, предприятий, находящихся в стадии банкротства, определяются функции и полномочия антикризисных менеджеров и арбитражных управляющих. При этом под кризисом понимается кризис платежеспособности предприятия, когда антикризисное управление сводится к расчету с долгами или их реструктуризации на основе распродажи активов и более активной работы с дебиторской и кредиторской задолженностью. Арбитражный менеджер в этом случае выступает не антикризисным менеджером, а ликвидационным менеджером. В практике работы с предприятиями, находящимися в стадии банкротства, там, где управление берет на себя арбитражный управляющий, как антикризисный менеджер, случаи возобновления производственной активности предприятия крайне редки. В основном все действия арбитражного менеджера направлены на ликвидацию предприятия. Кроме того, схема мотивации такого антикризисного управления нацелена на распродажу предприятия, так как очень часто управляющий имеет бонусы от возвращенных долгов со стороны дебиторов. Преобладание такого понимания административного управления в целом подрывает концепцию выведения предприятия из опасной зоны, которая может привести его к банкротству. Понимать под кризисом кризис платежеспособности предприятия это все равно, что понимать под лечением больного реанимационные мероприятия. Проводя аналогию с медициной, следует менять концепцию от лечения заболеваний к их профилактике. Антикризисное управление должно быть нацелено на устранение причин и факторов, которые оказывают отрицательное воздействие и могут привести к банкротству предприятия.

Характерным примером антикризисного управления является пример, описанный Ли Якокка в книге «Карьера менеджера». Программа действий, связанная с выведением из кризиса корпорации «Chrysler», является примером реального антикризисного управления. На основе глубокого анализа были выявлены причины кризисных явлений в виде ошибок в персонал-менеджменте, маркетинговой стратегии, инновационной стратегии, финансовом менеджменте, которые позволили разработать и осуществить эффективную программу, основанную на использовании преимуществ и сильных сторон предприятия и минимизации вреда от влияния слабых сторон предприятия. Но таких примеров значительно меньше, чем отрицательных.

Применительно к условиям хозяйствования украинских предприятий концепция антикризисного управления должна изначально строится на принципах упреждения и профилактики кризиса, так как в период банкротства у предприятия нет реальных шансов получить поддержку ни от банков, которые не кредитуют проблемные предприятия, ни от государства, у которого нет подобных институтов, способных оказывать такую поддержку, ни от инвесторов, которые в условиях нестабильности боятся идти на инвестиционные риски. Если инвестор и приходит, то только для того, чтобы за минимальную сумму приватизировать или выкупить предприятие. Варианты дальнейших действий не слишком разнообразны: аренда складских и производственных помещений, источник металлолома и только в редких случаях восстановления производства. Таких примеров достаточно. Только в Луганской области – ВАТ «Луганский завод коленчатых валов» (после приватизации на металлолом было сдано новое неустановленное оборудование, которое находилось на складе); ряд производств ГП «Луганский патронный завод», ВАТ «Завод электронного машиностроения», ЗАТ «Краснолучский машиностроительный завод» и другие.

Для того, чтобы коренным образом изменить ситуацию, необходимо изменить отношение к антикризисным методам управления. Большинство действующих предприятий (особенно крупных) сегодня – это предприятия, заведомо находящиеся в кризисной ситуации в связи с высоким износом оборудования, стареющими технологиями и производственным персоналом, с командой менеджеров, которые имеют опыт работы в административно-командной экономике и с трудом воспринимают требования и концепции рыночного управления. Поэтому антикризисное управление должно быть управлением постоянно действующим, которое призвано распознавать угрозы и начала кризисов на ранних стадиях, когда есть время и возможности принимать адекватные меры. Для этого необходим другой подход к антикризисному управлению. Он вытекает из понимания антикризисного управления как профилактического управления.

Под антикризисным управлением следует понимать комплекс мер и мероприятий, направленных на устранение или компенсацию негативного влияния факторов внешней и внутренней среды предприятия, которые снижают результативность его работы, конкурентный статус и могут привести к потере платежеспособности и банкротству.

Основными принципами и положениями упреждающего подхода к антикризисному управлению должны быть следующие:

- постоянный мониторинг за проявлением угроз, которые могут привести к кризису;
- оценка и ранжирование угроз по временному и масштабному фактору, то есть определение времени их наступления и масштаба последствий;
- работа со слабыми и средними сигналами о наступлении кризиса;
- выделение антикризисного управления в качестве приоритетного в работе топ-менеджмента;
- формирование и поддержание необходимой ресурсной базы для противодействия кризисным явлениям.

В основе антикризисного управления лежит гомеостатичность предприятия как системы, то есть способность сохранять работоспособность при воздействии негативных факторов. Антикризисное управление, исходя из предложенной концепции, должно строиться на активном использовании этого свойства предприятия, а не на пассивном ожидании, когда предприятие за счет своих системных ресурсов справится с негативными воздействиями. Активность использования этого принципа заключается в том, чтобы активно контролировать процесс противодействия возникающим негативным воздействиям и факторам в момент их возникновения, так как при первичном контакте задействуются резервы в месте возникновения проблемы, и, если своевременно произвести маневры имеющимися ресурсами, высока вероятность локализации проблемы по месту ее возникновения. Если этого не сделать, то проблема будет постепенно отвлекать на себя ресурсы предприятия, и если их не хватит, приведет к его банкротству. Например, износ отдельных групп оборудования может быть компенсирован за счет его ремонта, модернизации или замены; силами исполнителей, которые эксплуатируют это оборудование, возможен только ремонт; силами подразделения, в которое входит это оборудование, возможна модернизация; силами предприятия – возможна его замена. Если ничего не сделать, то невозможность реализации всех технологических требований в силу износа оборудования не позволяет обеспечить надлежащее качество продукции, а, значит, и ее конкурентоспособность, что неизбежно ведет к потере платежеспособности предприятия. Локализация проблемы всегда дешевле, чем ее разросшиеся результаты. Поэтому антикризисное управление должно сводиться к максимальной локализации возникающих проблем. Это позволит избежать отрицательного синергетического эффекта и получать положительный синергетический эффект.

Упреждающий подход к антикризисному управлению предполагает комплекс организационных и правовых решений, которые должны быть приняты на предприятии. К правовым решениям следует отнести разработку комплекса документов, определяющих статус кризис-менеджеров на всех уровнях управления, их полномочия и права, а также место в действующей организационной и функциональной структуре управления. В комплекс прав обязательно должны входить права по привлечению необходимых ресурсов предприятия, даже за счет из перераспределения. Для этого необходима достаточно понятная методика обоснования как последствий отсутствия необходимых ресурсов, так и результатов их использования. При этом последствия и результаты не равнозначны. Результаты могут быть значительно меньше возможных последствий, но они должны быть достаточны для сохранения работоспособности предприятия и его позиций на рынке. Не привлечение данных ресурсов может привести к резкому падению конкурентоспособности предприятия, что будет значительно больше, чем просто сохранение работоспособности, но для предприятия в условиях возможного кризиса важным является именно сохранение работоспособности предприятия.

К организационным решениям следует отнести решения, связанные с формированием структуры, которая будет осуществлять антикризисное управление. При этом структура должна быть достаточно адаптивной и гибкой, потому что она часто сталкивается с различными ситуациями, которые требуют быстрой оценки и адекватной ответной реакции. Для формирования такой структуры необходимо проведение сложной подготовительной работы, связанной с классификацией и систематизацией возможных кризисных ситуаций, выявление среди них наиболее вероятных и значимых, возможных и потенциальных.

Для первой группы – наиболее вероятных ситуаций – необходима разработка достаточно детальной технологии антикризисного управления. Для второй группы – значимых ситуаций – необходимо определить параметры, условия и шаги по их устранению. Для потенциальных ситуаций необходимо определить полномочия и возможные направления действий ответственных лиц. Такая систематизация и классификация ситуаций позволит оптимизировать резервы и ресурсы, которые выделяются для антикризисного управления, прогнозировать поведение всего коллектива и предприятия в целом и избегать угрозы банкротства за счет значительно меньшего расходования ресурсов и с меньшими потерями.

**Выводы.** Упреждающий подход к антикризисному управлению позволяет значительно раньше принимать необходимые меры для сохранения работоспособности и результативности деятельности предприятия, существенно снизить вероятность его банкротства, повысить его инвестиционную привлекательность, как для инвесторов, так и для банковских учреждений, что дополнительно повышает устойчивость и надежность его деятельности.

#### Источники и литература

1. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України № 2343-ХІІ-ВР від 14. 05.92.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
3. Козаченко А.В., Пономарев В.П., Ляшенко А.Н. Экономическая безопасность предприятий: сущность и механизм обеспечения: Монография. – К.:Либра, 2002. – 256 с.
4. Якокка Ли Карьера менеджера. – М.: Попурри, 2007. – 544 с.