

В. В. Гаврилюк, К. С. Мірко,

М. Я. Купчак

м. Львів, Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

ОСНОВНІ ЗАХОДИ Й ЕТАПИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Історично склалося так, що розвиток людства був пов'язаний з постійною боротьбою з негодами – епідеміями, війнами, втратами. У людині, уже на генетичному рівні, закладене прагнення уникати неприємностей, що вільно чи мимоволі асоціюється з кризою. Для запобігання кризи велике значення має своєчасне виявлення ознак майбутньої кризової ситуації.

Причини криз, що виникають на підприємствах, можуть бути різні. Вони поділяються на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації підприємств, з несприятливими впливами зовнішнього середовища організацій, і суб'єктивні, що відображають помилки в управлінні. Причини криз можуть носити природний характер – це явища клімату, землетрусу, повені й інші катаклізми природного характеру, а можуть носити й техногенний відбиток, пов'язаний з діяльністю людини.

Антикризове управління – це спеціальним чином організована система управління, яка має комплексний системний характер, націлена на найбільш оперативне виявлення ознак кризи та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання з метою забезпечення, відновлення життєдіяльності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення виникнення його банкрутства та запобігання кризи в майбутньому.

Антикризове управління підприємством повинно здійснюватись поетапно та передбачати послідовність дій. Зміст кожного етапу антикризового управління полягає в наступному:

Перший етап – діагностика кризових явищ та загроза банкрутства підприємства. На цьому етапі роботи шляхом використання спеціальних методів та прийомів дослідження необхідно: здійснюється комплексний аналіз результатів фінансової діяльності та фінансово-майнового становища підприємства, вивчити динаміку найважливіших обсягових та якісних показників діяльності; оцінити ритмічність та синхронність грошових потоків; визначити розміри та періодичність виникнення дефіциту грошових потоків; визначити обсяг, структуру та час погашення зовнішніх фінансових зобов'язань; визначити

основні причини виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства; оцінити масштаб і можливі наслідки подальшого поглиблення кризових явищ; ймовірність та терміни виникнення ситуації банкрутства; здійснити аналіз і прогнозування розвитку ринкової ситуації для визначення сприятливості зовнішнього середовища для подолання кризи; оцінити внутрішні можливості підприємства щодо локалізації та переборення кризових явищ.

Другий етап – визначення мети та завдань антикризового управління. Результати проведеної діагностики дають можливість визначити глибину кризи, яка охопила підприємство, а отже, дозволяє визначити мету і завдання антикризового управління. Залежно від глибини кризи такими завданнями можуть бути: виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства; недопущення виникнення ситуації банкрутства; локалізація кризових явищ; фінансова стабілізація; запобігання повторенню кризи.

Третій етап – визначення суб'єкта антикризової діяльності. На цьому етапі роботи необхідно визначити суб'єкт, який бере на себе відповідальність за розробку і реалізацію антикризових процедур, встановити його повноваження стосовно розробки та впровадження антикризових програм.

Четвертий етап – оцінка часових обмежень процесу антикризового управління, які визначаються часом, наявним у підприємства до порушення справи про банкрутство і адміністративні обмеження повноважного існуючого керівництва. Часові обмеження антикризових процедур визначають інтенсивність поширення кризових явищ. Розуміння цього обумовлює недопущення подальшого поглиблення кризи, оскільки подолання більш глибокої кризи пов'язане із більш значними витратами і труднощами.

П'ятий етап – оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління. У сучасній економічній літературі підприємство розглядається як система ресурсів, що взаємодіють між собою і забезпечують досягнення певних результатів, мети діяльності. Основними видами використовуваних ресурсів є: технічні; технологічні; кадрові; просторові; ресурси організаційної структури системи управління; інформаційні; фінансові.

Оцінюючи ресурсний потенціал в антикризовому управлінні слід звернути увагу на:

- достатність ресурсів для вирішення поставлених завдань; комплексність ресурсного потенціалу, тобто наявність усіх видів необхідних ресурсів;
- гнучкість і адаптованість ресурсного потенціалу, що визначає спроможність підприємства до інновацій;
- перспективність ресурсного потенціалу або наявність життєздатного ядра.

Шостий етап – розробка антикризової програми, яка являє собою детальний план заходів, що мають бути вжиті, послідовність використання ресурсів і відповідальність за їх виконання. Її зміст обумовлюється результатом проведеної діагностики, метою антикризового управління, його часовими та ресурсними обмеженнями.

Сьомий етап – впровадження антикризової програми та контроль за її виконанням. Найважливішою управлінською функцією на етапі безпосереднього проведення запланованих заходів є організація контролю за перебігом виконання розробленої антикризової програми для своєчасного вжиття заходів щодо модернізації або коригування раніше розроблених планів у зв'язку з непрогнозованими змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищі, поведінці окремих кредиторів.

Восьмий етап – розробка і реалізація профілактичних заходів щодо запобігання криз в майбутньому. Метою цього етапу процесу антикризового управління є створення або модернізація основних елементів системи протидії банкрутству на рівні підприємства, розробка та реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню криз в майбутньому.

Крім особистих якостей ефективної діяльності антикризового керуючого визначається певними чинниками (передумови, що мають бути створені для нього) такі як:

- повна передача повноважень і відповідальність за результати діяльності підприємства в період проведення антикризових процедур;
- створення дієвого механізму зацікавленості (матеріального і морального) в подоланні кризи, збереження підприємства як життєздатного суб'єкта.

Узагальнюючи вищесказане можна стверджувати, що основними заходами виходу з кризи підприємства є: тактичні і стратегічні. Тактичні заходи можуть бути захисними й наступаючими. Стратегічні ж полягають в оцінці стану та аналізі підприємства, вивчення його потенціалу, розробка виробничої програми, плану доходів, інновацій, розробка загальної концепції оздоровлення підприємства.

Список література:

1. Базарів Т. Ю., Маліновський П. В. Управління персоналом в умовах кризи. – К. : Либідь, 2006.
2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Монографія. - Київ, 2007 р