

**Основні етапи і форми розробки антикризового управління
підприємствами**
**Основные этапы и формы разработки антикризисного управления
предприятиями**
Basic stages and forms of working out anti-crisis management of enterprises

Розглянуто процес антикризового управління підприємствами, обґрунтовано методологічні підходи до антикризового управління як процесу в умовах ринкової конкуренції

Рассмотрено процесс антикризисного управления предприятиями, обобщены методологические подходы к антикризисному управлению как процессу в условиях рыночной конкуренции.

Process of anti-crisis management at the enterprises have been considerate, methodological approaches to anti-crisis management us process under conditions of market competition have been grounded.

Реформування економіки, приватизація, створення нової законодавчої бази та інші докорінні зміни породжують безліч проблем, якими на державному рівні починають займатися лише тоді, коли криза платежів і неплатоспроможності підприємств охоплює всю національну економіку. Будь-яка влада в першу чергу визначає курс на стійке зростання економіки держави, що робить надзвичайно актуальним питання організації протидії кризовим явищам і відродження нормального функціонування підприємств, потребує розробки теорії і практики антикризового управління (АУ), що відповідає сучасному стану розвитку економіки України.

В економічній літературі термін «антикризове управління» з'явився недавно, але за досить короткий час став одним з найбільш популярних і вживаних у сучасному діловому житті. Появу терміну зумовили проблеми, які виникли під час невдалого процесу реформування економіки України та інших країн СНД з переходом до ринкових методів господарювання. На думку автора

АУ повинне бути постійним процесом і організованим, націленим на найоперативніше виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для відновлення життєдіяльності окремих підприємств, недопущення ситуації банкрутства АУ дає можливість керівникам підприємств зробити висновки і виробити необхідну стратегію й тактику виходу з можливого кризового стану.

Антикризове управління є процесом, оскільки передбачає певну послідовність операцій, прийомів, методів тощо, які в сукупності формують окрему технологію управління для досягнення результатів розвитку.

Професором Л. Лігоненко етапи процесу управління, які визначають методологічні засади та практичний інструментарій АУ, згруповані за сферами діяльності підприємства: діагностика кризових явищ, розробка системи профілактичних заходів, оцінка ресурсного потенціалу, розробка та впровадження антикризової програми [1, с. 82 – 94]. Існують й інші трактування етапів процесу управління, наприклад, професора І.А. Бланк [2, с. 40], але спільним у дослідженнях названих авторів при розробці процесу антикризового управління є оцінка ресурсного потенціалу, розробка антикризової програми та контроль за її виконанням.

На нашу думку процес антикризового управління можна представити за допомогою чотирьох етапів:

- 1) визначення цілей антикризового управління, тобто необхідного стану підприємства за етапами виходу із кризи;
- 2) визначення ситуації – з'ясовуються розбіжності між ситуацією, що склалася і цілями;
- 3) формування проблеми – підбираються заходи, спроможні запобігти і подолати кризу;
- 4) розробка управлінського рішення – певного акту суб'єкта управління, що приймається на основі аналізу інформації, яка стосується ситуації, що склалася на підприємстві.

Характеристика етапів АУ показує, що процес базується як на загальних закономірностях, що характерні для управлінських процесів, так і на

специфічних особливостях, що пов'язані із здійсненням антикризових процедур (реорганізаційних, ліквідаційних тощо). Оскільки антикризове управління є складним процесом, кожний із етапів формує певний його зміст. Для антикризового управління характерним є:

- функціональний зміст – визначає послідовність реалізації основних функцій антикризового управління. Під функціями слід розуміти види діяльності, спеціальні обов'язки, які в сукупності направлені на виконання завдань, що витікають із цілей управління;

- організаційний зміст – на нашу думку включає регламентування, яке визначає порядок діяльності суб'єктів АУ; інструктування – розробка для суб'єктів вказівок щодо розробки мети і завдань організації; визначення структури, що забезпечує об'єднання елементів АУ у певну цілісність тощо;

- економічний зміст процесу АУ включає оцінку наявності ресурсів всіх видів і їх розподіл, установлення техніко-економічних характеристик кризової ситуації на підприємстві, вибір напрямів механізмів стабілізації підприємства, що відповідають масштабам його кризового стану та ін.;

- соціальний зміст процесу антикризового управління на нашу думку передбачає дослідження внутрішнього кадрового потенціалу, соціологічне дослідження стану колективу із врахуванням індивідуальних особливостей його членів, стилів управління, чинників соціально-психологічного, етичного характеру.

Прийняття рішень в процесі антикризового управління завжди забезпечує вибір методів дослідження кризового стану, конкретної тактики фінансового оздоровлення господарюючих суб'єктів. «Управлінське рішення – результат аналізу, виконаного на основі дослідження ситуації, прогнозування і вибору оптимального варіанту, розробка конкретного плану заходів, спрямованих на досягнення поставленої мети» [3 с.95].

Досліджено і такий елемент системи антикризового управління, як процес управління, що передбачає сукупність послідовних дій з інструментами антикризового управління, які направлені на виявлення, попередження кризи, розробку заходів щодо виходу із неї. Запропонована автором концепція

формування процесу антикризового управління підприємством розглядається як раціональна координація всіх елементів антикризового управління, взаємно пов'язаних на мікрорівні в єдиний регульований правовими нормами механізм, який дозволяє підприємству стабілізувати свою виробничо-господарську діяльність за допомогою удосконалення управлінської діяльності – методології та процесу управління.

Література:

1. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: навч. посіб.[для студ. вищ. навч. закл.] / Л.О. Лігоненко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 580 с.
2. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И. Бланк. – К: Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.
3. Кнорринг В.И. Теория, практика, искусство управления: учеб. [для вузов по спец. «Менеджмент»] / В.И. Кнорринг. – М.: НОРМА-ИНФРА М, 1999. – 528 с.