

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний стан більшості суб'єктів господарювання в Україні фахівці визнають як кризовий. Розвиток кризових явищ, з одного боку, і зацікавленість держави в максимальному збереженні підприємств, які мають необхідний потенціал виживання є стратегічно важливими для країни в цілому або певних регіонів, з іншого боку, зумовили виникнення та поширення нового для України, специфічного за своїми завданнями й функціями виду управління – антикризового.

Питаннями антикризової діяльності займалися такі науковці як Шершньова З.Є., Оборська С.В., Штангрет А.М., Копилюк О.І., Василенко В.О., Терещенко О.О. та інші. Дані науковці висвітлювали різні методи антикризової діяльності підприємства, в тому числі і створення антикризових планів та програм.

На сьогодні дедалі більшої актуальності набуває антикризове управління діяльністю підприємства, що передбачає запобігання розвитку кризових явищ, реальній оцінці діяльності суб'єкта господарювання, та оцінці перспектив його подальшого розвитку. План антикризових заходів розроблюється на підставі антикризової програми й являє собою форму її конкретизації та трансформації. Антикризова програма має містити перелік конкретних заходів, які передбачається здійснити, строки початку та закінчення, необхідні ресурси (кошти) та очікуваний результат реалізації, а також визначати відповідальну особу та виконавців.

Антикризова програма – це спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети, а саме виведення підприємства з кризового стану.

Антикризова програма повинна задовольняти такі вимоги:

- забезпечувати комплексне вирішення питань фінансового оздоровлення та відновлення працездатності цілісного організму підприємства;
- бути підпорядкованими стратегічним інтересам підприємства і привабливими для власника, керівництва, персоналу підприємства;
- бути привабливими для зовнішніх інвесторів та забезпечувати залучення зовнішніх коштів, необхідних для їх здійснення;
- встановлювати цілі, які кількісно вимірюються та можуть контролюватися;
- містити рішення, що усувають існуючі проблеми і загрозу для функціонування підприємства;

Необхідно детальніше проаналізувати етапи формування антикризової програми підприємства. Отже, дана програма складається з таких загальноприйнятих етапів:

1. Формування інформаційної бази, необхідної для розробки антикризової програми та прийняття рішення з відбору альтернатив.

Необхідна інформаційна база охоплює дві інформаційні підсистеми:

1.1. Результати проведення діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства:

- ступінь розвитку кризових явищ (глибина кризи);
- перелік найважливіших проблем – внутрішніх чинників розвитку кризи;
- потенціал виживання підприємства;
- прогнозовані наслідки виникнення ситуації банкрутства для кредиторів та власників підприємства.

1.2. Систему показників, критеріїв та обмежень антикризового процесу:

- стратегічні цілі власників підприємства з питань здійснення фінансового оздоровлення (орієнтація на подовження діяльності або ліквідацію суб'єкта господарювання);
- особисті інтереси та амбіції з точки зору збереження контролю за функціонуванням підприємства;
- цільові кількісні параметри антикризового процесу, які мають бути досягнуті;
- часові обмеження антикризового процесу;
- ресурсні можливості (можливість залучення додаткових матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, бюджет коштів на реалізацію антикризової програми).

2. Розробка корпоративної моделі функціонування підприємства дає змогу імітувати наслідки тих чи інших управлінських рішень та фінансовий стан підприємства та цільові показники – критерії антикризового процесу. Необхідною передумовою розробки корпоративної моделі є проведення комплексного аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємства для визначення кількісних параметрів, які використовуються при її створенні.

3. Генерація ідей відносно шляхів та методів фінансового оздоровлення підприємства. На цій стадії формування програми антикризовий керуючий за підтримки керівництва та управлінців підприємства (верхньої та середньої ланки) або із залученням сторонніх експертів повинен визначити максимально велику кількість антикризових заходів, які можуть бути здійснені для фінансового оздоровлення підприємства. Орієнтація роботи на висунення максимально більшої кількості зменшує вірогідність того, що доцільна (раціональна) альтернатива не буде сформульована.

Технологія та методика генерації ідей та залучення персоналу підприємства до їх формування детально описана в літературі з питань управлінського консультування.

4. Розробка критеріїв відбору проблемних питань.

5. Відбір питань до розгляду.

6. Проведення оцінки наслідків реалізації антикризових заходів для власників підприємства. З точки зору власників підприємства критерієм переваги у виборі раціональних альтернатив з множини допустимих альтернатив є втрати, які виникають внаслідок реалізації окремих антикризових заходів.

7. Ранжирування допустимих антикризових альтернатив за критерієм втрат власників. На цьому етапі роботи складається проранжований перелік допустимої множини антикризових альтернатив, виходячи із завдання мінімізації втрат власників. Тобто в межах складеного переліку перше місце відводиться альтернативам з мінімальними втратами, а останнє – з максимальними.

8. Оцінка наслідків окремих антикризових заходів для життєдіяльності підприємств та формування сукупності раціональних альтернатив. Прогнозування наслідків окремих антикризових заходів для життєдіяльності підприємства здійснюється на базі побудованої корпоративної моделі. Як правило, один антикризовий захід не забезпечує досягнення цільових параметрів, тому необхідною є оцінка кумулятивного ефекту, який досягається при сумісній реалізації антикризових заходів.

9. Оформлення та поточне планування реалізації антикризових заходів. Після формування переліку раціональних альтернатив необхідно документально оформити прийняте рішення, розробити план організаційних заходів щодо реалізації антикризових заходів та фінансовий план реалізації антикризової програми.

Фінансовий план антикризової програми визначає найважливіші показники господарсько-фінансової діяльності, які прогнозуються за допомогою корпоративної моделі при реалізації сукупності альтернатив, що визнані раціональними.

Результатом антикризової програми підприємства є безперервний, налагоджений процес управління станом підприємства. Управлінський склад має постійно відслідковувати тенденції в змінах показників діяльності, враховувати можливий вплив зовнішніх і внутрішніх факторів середовища підприємства, мають бути розроблені запобіжні плани дій для попередження криз і управлінці повинні бути готові приймати вчасні та ефективні рішення вже після факту виникнення кризи.

Отже, як свідчить вищезазначене, оціночна діяльність у ході здійснення антикризового управління характеризується багатоаспектністю та специфічністю, що зумовлює потребу в розроблені методологічних засад та адекватного практичного інструментарію. Підвищенню ефективності антикризового управління підприємствами сприятиме більш активна співпраця з експертами-оцінювачами. Їх досвід дасть змогу підвищити обґрунтованість антикризових заходів та результативність їх реалізації.