

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Криза є об'єктивним явищем у діяльності будь-якого підприємства, що обумовлено циклічним характером розвитку суб'єктів господарювання та невизначеністю зовнішнього середовища їх функціонування. Ступінь, у якому кризові явища можуть бути передбачені, залежить від сукупності зовнішніх чинників, що перебувають поза впливом підприємства, та внутрішніх чинників, контрольованих підприємством. Водночас, процес розгортання кризи на підприємстві можна контролювати або, принаймні, утримувати в певних межах, прийнятних для суб'єкта господарювання. Інструментом для реалізації такого завдання є антикризове управління.

Зарубіжний досвід показує, що питанню антикризового управління підприємством (а саме розробці стратегії управління підприємством в кризових умовах) приділяється значна увага, про що свідчать ґрунтовні розробки теорії антикризового управління Е.І. Альтмана, Т.С. Петерса, Ш.Л. Брауна, Д.Дж. Майерса, І. Ансоффа, Р. Акоффа, Т. Таффлера, Р. Зузака, І. Адізеса, Д. Чампа, Ст. Фінка, М. Хаммера та ін.

Під час кризи проблема управління є першочерговою. Під антикризовим управлінням слід розуміти управлінську діяльність, яка може запобігати або пом'якшувати кризові ситуації у виробничій та господарській діяльності, а також підтримувати роботу підприємства в режимі виживання під час кризи та виходити з кризи з мінімальними втратами.

Основним завданням антикризового управління є обґрунтування та реалізація розробки заходів з мінімально можливим рівнем ризику, що будуть спрямовані на нівелювання наслідків кризи або, в найкращому варіанті, на уникнення кризової ситуації.

Основні етапи антикризового управління доцільно звести до наступних:

- діагностика і оцінювання масштабів кризи;
- формування стратегічних, тактичних та оперативних заходів щодо подолання кризи та її наслідків;
- впровадження розроблених заходів у практичну діяльність;
- організація системи моніторингу за станом зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ключові завдання менеджера при цьому полягають у забезпеченні запобігання або пом'якшення стадії шоку від кризи; формуванні та прискоренні адаптивних реакцій, пов'язаних із виходом з кризової ситуації; стабілізації діяльності підприємства. Існує два основних методи антикризового управління - реактивний та антиципативний. В результаті використання цих методів слід планувати та в подальшому впроваджувати заходи з врегулювання криз, які також поділяються на реактивні та випереджаючі.

Криза є переламним моментом у діяльності підприємства, що виступає свідченням необхідності реструктуризації діяльності підприємства. Таким чином, подолання кризових явищ у діяльності підприємства передбачає проведення комплексної реструктуризації, що може охоплювати як діяльність суб'єкта господарювання в цілому, так і окремі її напрями (технічний, організаційний, маркетинговий, виробничий тощо).

Найпоширенішими заходами щодо виходу підприємства з кризи є наступні:

- збільшення мобільності підприємницького капіталу;
- управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку;
- розробка, впровадження та випуск нових продуктів;
- удосконалення бюджетного управління діяльністю підприємства;
- вдосконалення системи управління фінансовими потоками;
- активізація інноваційної діяльності;
- реструктуризація;
- перерозподіл майнових ресурсів тощо.

В умовах кризової ситуації вимоги до менеджерів усіх рівнів різко зростають, оскільки саме від якості та обґрунтованості управлінських рішень будуть залежати наслідки кризи для підприємства та його можливості до виживання та успішного функціонування на ринку.

Вирішення проблем, пов'язаних з ефективністю антикризового управління, залежить насамперед від впроваджені стратегії управління, яка повинна відтворювати процеси інтеграції виробництва, перегляду існуючої структури управління для найбільш ефективного впровадження стратегічних та оперативних заходів з подолання кризи.