

## **АЛЬТЕРНАТИВНІ КОНЦЕПЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Однією з важливих характерних рис діяльності промислових підприємств в умовах ринкової економіки є циклічний характер їх розвитку, що передбачає можливість виникнення кризових ситуацій. До теперішнього часу як у країні, так і на окремих підприємствах використовуються методи антикризового управління, добре відлагоджені колишньою командно-адміністративною системою господарювання, що у кінці кінців призводить до загострення протиріч та виникнення кризових явищ. Такі особливості вітчизняної економіки спонукають до пошуку нових шляхів подолання кризового стану в Україні та проблеми антикризового управління підприємствами набувають особливої актуальності.

Метою дослідження є аналіз та систематизація сучасних поглядів та тенденцій щодо подолання кризових явищ у діяльності промислових підприємств та розробка альтернативних концепцій антикризового управління на мікрорівні.

Антикризове управління – це система управлінських заходів щодо діагностики, упередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та причин їх виникнення на всіх рівнях економіки. Комплекси антикризових заходів носять специфічний характер як в залежності від особливостей економічного устрою держави (макрорівень) в цілому, так і від тенденцій розвитку кожної окремої галузі (мезорівень) національної економіки. Антикризове управління підприємством є категорією мікроекономічною і відображає виробничі відносини, які виникають на рівні суб'єкта господарювання при його оздоровленні (санації) або ліквідації. Головною метою антикризового управління є забезпечення стійкого фінансового стану в результаті своєчасного реагування на зміни, спричинені зовнішнім середовищем через введення в дію антикризових інструментів [1]. У табл. 1 проаналізовані основні підходи до визначення поняття «антикризове управління».

Таблиця 1

## Підходи до визначення поняття «антикризове управління»

Автор(и), джерело	Визначення	Ключові слова
Байцим В. [2, с. 145]	Антикризове управління – це система специфічних методів і прийомів управління, які дозволяють забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми і внутрішніми ризиками і нейтралізації кризи	Система заходів, методів і прийомів
Біловол Р. [3, с. 61]	Антикризове управління – це система фінансових методів попередньої діагностики і можливого захисту підприємства від банкрутства	Система методів діагностики і захисту
Білошкурський М. [4, с. 85]	Антикризове управління – це проведення діагностики стану підприємства, кризових тенденцій, своєчасної розробки стратегії і методів	Діагностика і як основа розробка стратегії
Зуб А. [5, с. 357]	Антикризове управління – це діяльність менеджменту фірми, направлена на подолання гострих проблем підприємства, що нагромадилися в результаті поганого управління	Діяльність менеджменту для подолання гострих проблем
Крутик А. [6, с. 56]	Антикризове управління – це особливий режим управління підприємством, що вводиться після ухвалення арбітражним судом рішення про банкрутство підприємства, при якому відбувається передача всіх прав по управлінню від адміністрації до призначеного конкурсного керівника	Особливий режим управління
Макаренко І. [7, с. 105]	Антикризове управління – це діяльність, що забезпечує такий стан фінансових ресурсів підприємства, при якому воно зберігало свою здатність безперервно виконувати свої фінансові зобов'язання і одержувати прибуток	Діяльність, що забезпечує фінансову стійкість
Морозова О. [8, с. 140]	Система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на упередження або подолання негативних для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер	Система управління щодо упередження чи подолання негативних явищ

На основі розглянутих підходів до визначення поняття «антикризове управління» автором пропонується розглядати його як систему специфічних заходів, методів і прийомів управління з метою профілактики (упередження), діагностики й подолання кризових явищ з урахуванням специфіки діяльності та оточення підприємства.

Враховуючи різноманітність чинників кризових явищ та наявність багатоваріантності в їх прояві, можуть реалізовуватися різні концепції (моделі) здійснення антикризового управління (рис. 1).

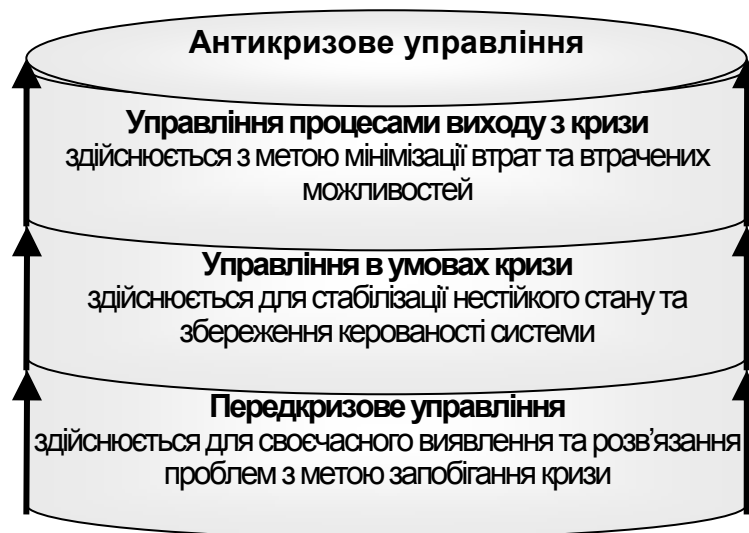


Рис. 1. Диференціювання антикризового управління залежно від етапу кризи

Більшість авторів [4, 5, 6, 8, 9], в залежності від слабких та сильних сторін підприємства та рівня розповсюдження кризи, схильні виділяти стратегії відновлення або стратегії виходу. Якщо підприємство має можливості для подолання кризової ситуації, обирають стратегії відновлення, які в свою чергу поділяються на стабілізаційні й трансформаційні. Стратегії стабілізації [10] покликані попередити зменшення прибутків, забезпечити зниження відтоку грошових коштів та їх швидке знаходження, й орієнтовані на виживання підприємства. Стратегії трансформації [9] мають на меті значні зміни в діяльності підприємства. Для їх розробки і реалізації необхідні значні фінансові ресурси та наявність тривалого періоду часу. В умовах загрози банкрутства підприємства використовують стратегії виходу, щоб мінімізувати збитки. Вихід може бути швидким (стратегія ліквідації) або поступовим (стратегія «збору урожаю»).

Антикризове управління підприємством має здійснюватись поетапно та передбачати послідовність визначених дій: 1) першочергові заходи по виявленню та діагностиці кризових явищ; 2) реалізація однієї з альтернативних антикризових концепцій чи їх поєднання; 3) посткризове управління підприємством. На рис. 2 автором наведено етапи управління підприємством в умовах кризи.

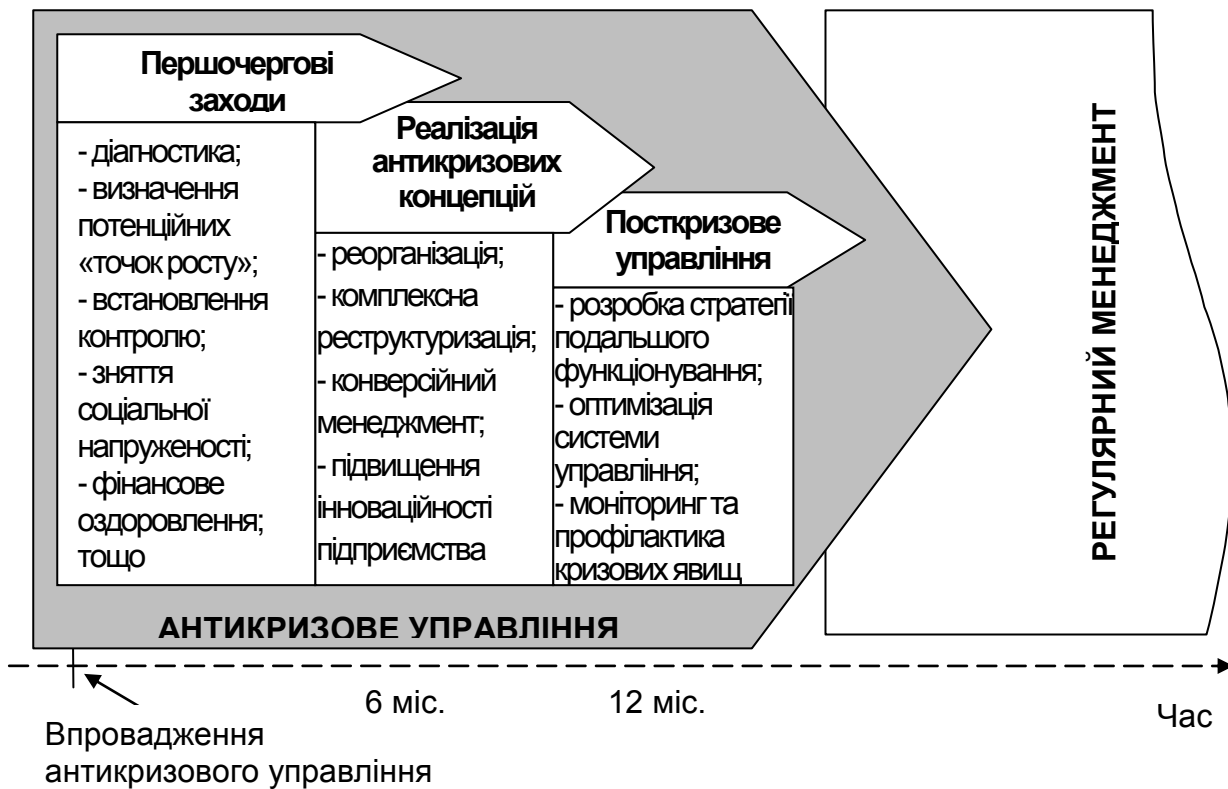


Рис. 2. Етапи управління кризовим підприємством

Серед основних альтернативних антикризових концепцій запропоновані наступні на основі [11, 12, 13]:

1. Реорганізація – це припинення діяльності підприємства шляхом злиття, приєднання, поділу, виділення, перетворення з наступним переходом до новостворених усіх майнових прав та обов'язків колишнього підприємства.

2. Реструктуризація – це здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми власності, організаційно-правової форми, з метою його фінансового оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва. Необхідно зазначити, що реструктуризація відрізняється від реорганізації, оскільки остання має лише юридичне забарвлення і може бути використана як інструмент в ході реструктуризації або як окрема альтернативна антикризова концепція. Реструктуризація має більш комплексний та всебічний характер і передбачає здійснення заходів як у організаційному, так і в фінансовому аспектах діяльності підприємств.

3. Конверсійний менеджмент – це набір форм і методів докорінного перетворення виробництва, обумовленого радикальними змінами номенклатури та обсягів продукції, що виготовляється або передбачається кардинальна перебудова виробництва з переходом на інші вироби.

4. Інноваційність підприємства та її підвищення на нашу думку є найбільш ефективною стратегією трансформації діяльності підприємства в умовах кризи. Оскільки акцент на продуктові, процесні та аллокаційні інновації у антикризовому управлінні відповідає «концепції діаманту» («Diamond Concept») як концепції відновлення, підтримки та зростання конкурентоспроможності підприємства. Згідно даної концепції менеджменту головним фактором конкурентоспроможності підприємства є його інноваційність (здатність до радикальних та часткових технологічних інновацій) у довгостроковому та короткостроковому періодах.

Таким чином, управління кризовим підприємством може здійснюватися за рахунок реалізації однієї з альтернативних антикризових концепцій. Потрібно як вдосконалювати поточні операції, так і планувати й здійснювати проекти для розвитку суб'єктів господарювання, а це можливо лише за рахунок впровадження продуктових, процесних та аллокаційних інновацій, або їх поєднання, та підвищення рівня інноваційності підприємства, що потребує подальших досліджень в системі антикризового управління.

**Літературні джерела:** 1. Все о банкротстве – антикризисные мероприятия // <http://www.library.if.ua>; 2. Байцим В. Напрями зниження рівня збитковості українських підприємств // Вісник національної академії державного управління при Президенті України. – 2004.- №4. – С. 144-150; 3. Біловол Р. І. Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством // Регіональні перспективи. – 2003. – №7-8. – С. 60-63; 4. Білошкурський М. В. Деякі особливості діагностики кризового стану підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №3. – С. 85-89; 5. Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Локтионов. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.; 6. Крутик О.Б. Антикризовий менеджмент: Превентивні методи управління. – СПб.: Пітер, 2001. – 429 с.; 7. Макаренко І.О. Алгоритм антикризового управління підприємством// Актуальні проблеми економіки. – 2005. - №3. – С. 104-109; 8. Морозова О.А. Модель прогнозування виникнення та розвитку економічної кризи на рівні суб'єктів господарювання// Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: Економічна. - Донецьк. – 2004. - №82. – С. 139-146; 9. Пятенко С. Виявлення больових точок бізнесу//Менеджмент і менеджер. – 2005. - №1. – С. 17-20; 10. Самоукина Н. Антикризисное управление компанией. – СПб.: Питер, 2003. – 188 с. ; 11. Рibaков М. Як витягти кампанію з «болота»?//Менеджер і менеджмент.- 2005. - №5. – С. 40-44; 12. Словник законодавчих термінів // <http://zakon.nau.ua>; 13. Антикризисное управление: Учебник/ Р.А. Попов. – М.: Высш. шк., 2006. – 429 с.; 14. Боровицкий И., Драгинская Е. Новшества в системе управления организацией // [http://www.nwapa.spb.ru/sajt\\_ibo/gos\\_regulirovanie/borovickii.htm](http://www.nwapa.spb.ru/sajt_ibo/gos_regulirovanie/borovickii.htm)