

## СУЧАСНЕ РОЗУМІННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Структурні зрушення в економіці, нестабільність зовнішнього середовища, розрив налагоджених виробничих зв'язків, зміна форм власності і реструктуризація підприємств вимагають перегляду вироблених стереотипів управлінського мислення і переходу до нових форм і методів системи управління. Це пов'язане також із тривалим процесом диференціації й інтеграції структур, методів й інших елементів систем управління виробництвом, що спостерігаються в даний час у світовому співтоваристві.

Усунення з ринку збанкрутілих підприємницьких структур — неодмінна умова ефективного функціонування ринкового механізму. Проте запобігти банкрутству, забезпечити тривале процвітання цих структур — завдання значно важливіше. Безсумнівно будь-яке керування повинно реагувати на кризові явища та намагатися попередити їх або пом'якшити їх негативну дію. Однак доцільно виділяти антикризове управління як специфічне за своїми цілями та методами, виділяти як окремий напрямок розвитку управлінської думки.

Сучасне розуміння антикризового управління доволі неоднорідне та багатозначне. В одному випадку під ним розуміють управління підприємством в умовах загальної кризи економіки, в другому — управління підприємством, що потрапило в кризову ситуацію у результаті незадовільного менеджменту, в третьому — управління підприємством на порозі банкрутства, в четвертому — в період банкрутства. Різне трактування одного і того ж поняття призводить до теоретичної невизначеності та необґрунтованості практичних рекомендацій з розробки та реалізації антикризового управління.

Основні концептуальні положення антикризового управління викладені в працях російських вчених професорів: В. І. Кошкіна, Г. П. Іванова, Е. С. Мінаєва та В. П. Панагушена. Найбільш послідовно і повно сутність антикризового управління розкрита в монографіях українських вчених: Л. О. Лігоненко та І. О. Бланка. Зупиняючись на різних точках зору відносно антикризового управління, можна зробити висновок, що саме відсутність механізмів та моноліту знань у цій галузі призводить до глибоких кризових явищ.

Метою статті є аналіз сутності антикризового управління підприємством та вияв його основних положень.

Проблематика антикризового управління дослі-

джується фахівцями з управління у багатьох країнах. Об'єктивна потреба використання стратегічного підходу в управлінні підприємством є важливою умовою його оздоровлення і забезпечення сталого розвитку. В економічній літературі протягом ХХ століття з'явилися нові дослідження з цієї проблематики.

Накопичений західними країнами досвід антикризового управління, безсумнівно, має велике значення для вирішення проблем, що стоять перед Україною, але необхідно враховувати, що це досвід управління в принципово інших умовах. Насамперед, це антикризове управління в умовах цілком сформованої ринкової економіки з діючими законами конкуренції, стабільною соціально-політичною ситуацією, де банкрутство прийнято розглядати як позитивне явище, що сприяє очищенню ринку від слабких конкурентів.

Незважаючи на те, що ряд авторів вважає термін «антикризове управління» суттєво обмеженим, це є складова частина управління взагалі, хоча застосування окремих принципів, антикризових методів управління може мати свою специфіку. Професор Е. О. Уткін дає визначення антикризового управління «... як складової загального менеджменту на підприємстві, що використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного та успішного господарювання» [6].

Деякі вчені обґрунтовують теорію недоцільності здійснення антикризових методів (лікування) підприємств та пропонують застосовувати природний біологічний фактор «виживає сильніший» [2]. Але, навпаки, коли своєчасно «хворобу» лікують, одужання настає швидше.

Визнано, що антикризове управління варто розглядати як один з функціональних напрямів управління підприємством, тобто, згідно з концепцією М. Мескона, як «процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією» [3]. Виживання, тобто можливість існувати якомога довше, є найважливішим завданням більшості організацій, тому антикризове управління, безперечно, є складовою менеджменту підприємства в цілому.

Деякі автори, навпаки, під антикризовим управлінням мають на увазі тільки заходи по діагностиці кризи або механізм банкрутства і не враховують методи антикризового управління на стадії розвитку кризи.

## Визначення антикризового управління деякими авторами

Прізвище автора	Визначення антикризового управління
Е. М. Коротков	Антикризове управління – це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів по зниженню негативних наслідків кризи та використання її факторів для подальшого розвитку.
И. К. Ларионов та інші	Антикризове управління – це система управлінських мір з діагностики, попередження, усунення й подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки.
Г. П. Іванов	Антикризове управління слід розглядати як самостійний вид професійної діяльності, спрямований на запобігання кризовим явищам та подолання їх у діяльності підприємства на підставі раціонального використання наявних ресурсів і потенціалу виживання, мінімізації матеріальних та фінансових витрат шляхом застосування відповідних витрат, принципів та методів роботи.
А. Г. Грязнова	Антикризове управління – така система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер та направлена на попередження й усунення негативних для бізнесу явищ за допомогою використання потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, яка має стратегічний характеру та дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти ринкові позиції при будь-яких обставинах, опираючись в основному на власні ресурси.
М. І. Гончаров	Антикризове управління – сукупність форм та методів реалізації процедур, які забезпечують стійкість різних суб'єктів господарства в умовах ринкових відносин та розвитку конкурентного середовища.
Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко	Антикризове управління являє собою спеціальне, постійно організоване управління, спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення його банкрутства і ліквідації.
Б. П. Масенко, Т. М. Афонченкова	Антикризове управління – сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно до конкретного підприємства – боржника.
А. Д. Чернявський	Антикризове управління – це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку.

На думку С. Беляєва і В. Кошкіна, під антикризовим управлінням треба розуміти сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно конкретного підприємства-боржника. Антикризове управління — категорія мікроекономічна, відображає виробничі відносини, що складаються на рівні підприємства при його оздоровленні або ліквідації [7].

У колективній монографії за редакцією професора Е. Мінаєва та В. Панагушина [1] зазначають, що «під антикризовим управлінням слід розуміти не тільки

управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а й управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства згідно з виробленою програмою підвищення конкурентних переваг фінансового оздоровлення.

В. Король визначає антикризове управління як здатність фірми конструктивно реагувати на зміни, що загрожують її нормальному функціонуванню.

І. Булеев і Н. Брюховецька припускають, що антикризове управління на підприємстві — мікроеконо-

мічна категорія, що відображає виробничі відносини, що складаються на рівні підприємства при його оздоровленні або ліквідації.

На думку Л. Ситник, антикризове управління — це здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства і його працівників по передбаченню кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах [4].

Відповідно до розробок А. Градова, антикризове управління характеризується як сукупність послідовності укрупнених заходів:

— аналіз стану макро- і мікросередовища, вибір відповідних місій підприємства;

— вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій, створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для вчасного визначення «слабких сигналів» про загрозу можливої кризи;

— стратегічний контролінг діяльності підприємства і вироблення стратегії попередження його неплатоспроможності;

— оперативна оцінка й аналіз фінансового стану підприємства, виявлення можливості виникнення неплатоспроможності;

— опрацювання політики дій в умовах кризи і виводу підприємства з неї;

— постійний облік ризику підприємницької діяльності та розробка заходів для його зниження [5].

Таким чином у роботах спеціалістів використовуються подібні визначення антикризового управління, які мають, все ж, певні відмінності. Визначення терміну «антикризове управління» деяких авторів, не згаданих вище, представлені в таблиці 1.

Окремими українськими дослідниками, зокрема в роботі Н. Туленкова, висловлюється думка, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій. У найбільш загальному вигляді під антикризовим управлінням треба розглядати таке управління, яке запобігатиме або пом'якшуватиме кризові ситуації в господарсько-фінансовій діяльності підприємства. відповідно до такого тлумачення суті антикризового управління запропоновано диференціювати антикризове управління на такі підвиди:

1) передкризове управління, яке здійснюється для своєчасного виявлення та розв'язання проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризи;

2) управління в умовах кризи, метою якого визначається стабілізація нестійких станів та збереження керованості системи;

3) управління процесами виходу з кризи, яке

здійснюється з метою мінімізації втрат та втрачених можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи [7].

Сучасне антикризове управління містить у собі не тільки процедуру банкрутства, не тільки заходи для виведення підприємства з кризи, але насамперед профілактику банкрутства, профілактику фінансової кризи підприємства. У цьому випадку система антикризового управління буде мати три яскраво виражених елементи: прогнозування кризи / банкрутства; профілактика кризи / банкрутства; вивід підприємства з кризи (у разі потреби).

Сумуючи усе вище сказане можна зробити висновки, що суть антикризового управління підприємством виражається в наступних положеннях:

— кризи можна передбачати, очікувати і викликати;

— кризи певною мірою можна випереджати та відсувати;

— до криз можна і необхідно готуватися;

— наслідки кризи можна пом'якшувати;

— управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва;

— кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими;

— управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їхні негативні наслідки.

Таким чином будь-яке управління повинно бути антикризовим, тобто повинно враховувати можливість кризових явищ та механізм їх подолання. А на рівні підприємства антикризове управління — це система заходів попередньої діагностики, за необхідності — фінансове оздоровлення, мінімізація втрат при застосуванні організаційно правових інструментів банкрутства.

## Література

1. **Антикризисное** управление / Под ред. Э.С. Минаева, В. П. Панагушена. — М.: Приор, 1998. — 432 с.
2. **Іванюта С.М.** Антикризове управління: Навч. посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 288 с.
3. **Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.** Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2001. — 800 с.
4. **Ситник Л. С.** Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. — Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. — 504 с.
5. **Стратегия** и тактика антикризисного управления фирмой / Под общ. Ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина. — СПб.: Спец. лит., 1996. — 512 с.
6. **Уткин Э.А.** Антикризисное управление. — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Изд-во ЭКМОС, 1997. — 400 с.
7. **Штангрет А.М., Копилюк О.І.** Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. — К.: Знання, 2007. — 335 с.