

## АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

На основі аналізу попередніх теоретичних визначень антикризового управління визначено тенденції розвитку та суть даного терміну. Розглянено елементи і типи антикризового управління, його роль у загальній системі управління.

**Ключові слова:** антикризове управління, етапи реалізації антикризового управління, форми подолання кризи.

Постановка проблеми. У будь-якому суспільстві як цілісній соціально-економічній системі, його окремих сферах або ланках кожної сфери час від часу відбуваються кризові явища, які загрожують існуванню самої системи. Найбільш істотне значення має подолання кризових станів на підприємствах, які складають первинний ланцюг економіки держави. Основним засобом виживання підприємства у таких умовах виступає антикризове управління, яке повинно ґрунтуватись на своєчасній діагностиці рівня та причин кризового стану і реалізації адекватних антикризових програм.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Антикризове управління широко досліджувалося у працях як зарубіжних, так і українських науковців. Серед дослідників необхідно виділити таких: Альберт М., Бартон Л., Бланка І.О., Василенко В.О., Градова О.П., Грязнова А.Г., Грін П.С., Іванова Г.П., Карнегі Д., Ткаченко Т.І., Короткова Е.М., Кузьміна О.Є., Мельника О.Г., Мескон М.Х., Мітрофф І.Ф., Пиджненбург Б., Пірсон К.М., Розенталь Ю., Скібіцького О.М., Фостер Г.Д., Хедоури Ф., Хіт Р., Штангрета А.М.

Нерозв'язані раніше частини загальної проблеми. Багато хто сьогодні розуміє, що з кризи економіку здатний вивести тільки новий тип управління. Таке управління й одержало назву "антикризового". Дана тема розроблена достатньо широко, але разом з тим багато проблем, які пов'язані з антикризовим управлінням підприємством, не знайшли належного відображення в літературі і потребують розвитку. Так, здебільшого під антикризовим управлінням визначають як заходи по боротьбі з наслідками негативної ситуації, що послаблює його запобігальну, випереджальну спрямованість; організаційно-методичне забезпечення подолання криз обмежується поверховим описом можливих дій; недостатньо повно вивчені особливості вибору мети та стратегії підприємства відповідно до рівня його кризового стану.

Формулювання цілей статті. Необхідно уточнити сутність та порядок застосування

поняття "антикризове управління", проаналізувати основні види, характеристики.

Викладення основного матеріалу. Сучасне розуміння антикризового управління є доволі неоднорідним та багатоаспектним [1, с. 63]:

- в одному випадку під ним розуміють управління підприємством в умовах загальної кризи економіки;
- у другому - управління підприємством, що потрапило в кризову ситуацію у результаті незадовільного менеджменту;
- у третьому - управління підприємством на порозі банкрутства;
- у 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.

Розглянемо детальніше подібні визначення антикризового управління, які мають, все ж, певні відмінності. Так, Е. Уткін [2, с. 76] антикризове управління визначає як управління, спрямоване на попередження можливих важких ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання з орієнтацією розширеного відновлення на власні ресурси.

Відповідно до розробок А. Градова [3, с. 94], антикризове управління характеризується як сукупність послідовних заходів:

- аналіз стану макро- та 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;
- контролінг діяльності підприємства та вироблення програми попередження його неплатоспроможності;
- оперативна оцінка й аналіз фінансового стану підприємства, виявлення можливості

виникнення неплатоспроможності (банкрутства);

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

- постійний облік ризику підприємницької діяльності та розробка заходів для його зниження.

У колективній монографії за редакцією проф. Е. Мінаєва та В. Панагушина [4, с. 83] 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".

А. Грязнова вважає, що "антикризове управління - така система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і направлена на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, яка дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись в основному на власні ресурси" [5, с. 69].

На думку проф. Є. Короткова, антикризове управління - це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів по зниженню негативних наслідків кризи і використання його факторів для подальшого розвитку [6, с. 217].

На думку Л. Ситник [7, с. 134], 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.

Окремими дослідниками, зокрема у праці Н. Туленкова [8], висловлюється думка, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій.

Характеризуючи антикризове управління як специфічний тип управління, треба виділити його основні ознаки [6; 26]:

1. Гнучкість і адаптивність, які найчастіше властиві матричним системам управління.

2. Схильність до посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, терпіння, впевненість.

3. Диверсифікація управління, пошук найбільш прийнятних типологічних ознак ефективного управління у складних ситуаціях.

4. Зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на проблеми,

що виникли.

5. Посилення інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати зусилля і більш ефективно використовувати потенціал компанії.

6. Необхідність попередніх тренінгів, розробка планів дії на випадок кризи.

7. Як і звичайний менеджмент зберігає функціональний склад, але з деякими особливостями: в плануванні різко зростає роль оперативного планування, врахування поточної ситуації.

8. Публічність (оголошення кризового стану, надання необхідної інформації всім зацікавленим колам: працівникам, партнерам, кредиторам тощо).

9. Не тільки юридична, але й соціальна відповідальність вищого менеджменту підприємства перед працівниками, споживачами, суспільством.

У роботі ж Холод З. М. [9, с. 33] запропоновано такий перелік принципів антикризового управління:

1. Рання діагностика кризових явищ у діяльності підприємств і класифікація їх за ступенем небезпеки, дослідження основних факторів, що зумовлюють їх розвиток. При систематичному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища конкретного підприємства визначають найбільш важливі та найбільш вразливі місця діяльності, що за певних умов можуть стати джерелами кризових явищ і, як наслідок, причиною банкрутства. За допомогою спеціалістів підприємства та консультантів визначають основні фактори, які можуть стати детонаторами кризових явищ. Заздалегідь розробляються механізми контролю за цими факторами та їх нормативні значення. При виявленні суттєвих відхилень від нормального ходу фінансової діяльності аналізують обсяги кризового стану підприємства, з позиції загрози банкрутства.

2. Своєчасність реагування на окремі кризові явища в фінансовому розвитку підприємства. Відповідно до теорії антикризового управління, кожне кризове явище, що виявилось, не тільки має тенденцію розширення з кожним наступним господарським циклом підприємства, але і породжує супутні йому кризові фінансові явища. Тому особливо важливе виявлення кризи на ранніх етапах з метою застосування найефективніших антикризових заходів.

3. Повна реалізація внутрішніх можливостей. У боротьбі із загрозою банкрутства, особливо на ранніх етапах її діагностики, підприємство повинно розраховувати виключно на внутрішні фінансові можливості. Якщо криза виявлена вчасно (перша фаза), то для припинення її розвитку та повної ліквідації доцільно використовувати інструменти

реструктуризації (оперативні та стратегічні). За умови, коли криза перейшла у другу фазу, застосування реструктуризації стає менш ефективним, і тому доцільно використати потенціал реінжинірингу, який є радикальнішим, і оптимально підходить для ситуації, коли відбулося значне погіршення фінансового стану підприємства.

4. Використання санації підприємства для уникнення банкрутства. Якщо загроза банкрутства виявлена вже на пізній її стадії (третья фаза) і носить катастрофічний характер, а механізми внутрішньої її нейтралізації не дозволяють досягти потрібного ефекту для відновлення фінансової рівноваги підприємства, воно мусить ініціювати свою санацію, обравши для цього найефективніші її форми. Такий крок сприймається як крайній у системі заходів з антикризового управління підприємством для уникнення реального його банкрутства.

5. Забезпечення контролю за результатами

розроблених заходів для виведення підприємства із фінансової кризи. Ураховуючи важливість реалізації розроблених заходів для подальшої життєдіяльності підприємства, такий контроль вважається першочерговим. Його здійснює, як правило, безпосередньо керівник підприємства. Результати контролю періодично обговорюються для внесення необхідних коректив, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

На основі розглянутих вище принципів здійснення антикризового управління автори [9, с. 45] пропонують загальну схему управлінських інструментів (Рис. 1), які повинні бути спрямовані на попередження та уникнення банкрутства та адаптації до ринкових умов господарювання на вітчизняних підприємствах.



Рис. 1 Схема здійснення антикризового управління

М. Яніке [10] виділяє різні види антикризового менеджменту залежно від цілей його реалізації:

1. Реактивний - характеризується чітким і конкретним цільовизначенням, плануванням і впровадженням, які базуються на незначній кількості заходів, метою яких, як правило, є відновлення, попереднього, докризового стану.

2. Превентивний - має справу із загальними цілями, які формуються на більш високому рівні планування, аніж завдання розробки конкретних заходів. Виступає як інструмент реалізації довгострокових завдань менеджменту, які можуть охоплювати всі підрозділи.

Відповідно до видів антикризового менеджменту в [10] визначені форми подолання

кризи (Рис. 2).

У найбільш загальному вигляді під антикризовим управлінням треба розуміти 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 [11, с. 57]:

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

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

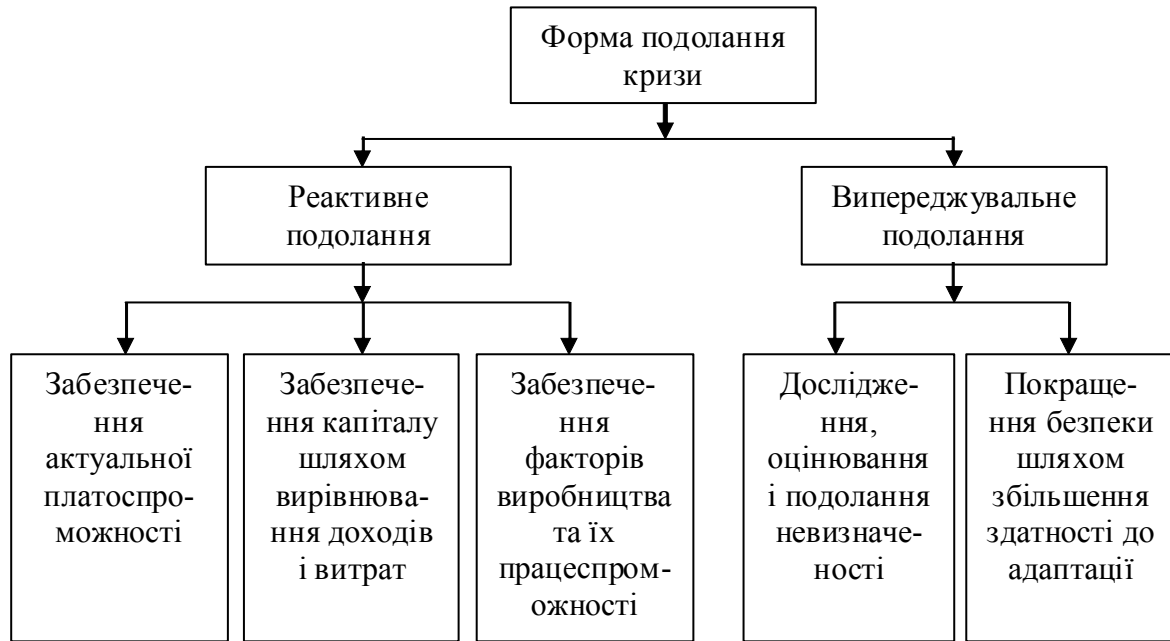


Рис. 2 Форми подолання кризи

3) управління процесами виходу з кризи, яке здійснюється з метою мінімізації втрат та втрачених можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи.

Тривалість окремих фаз та етапів кризової ситуації визначається її типом, джерелами та причинами, а також факторами несподіваності загрози та розмірами збитків. З цих позицій можна відзначити, що загальним завданням менеджменту кризових ситуацій є недопущення чи пом'якшення етапу шоку від настання кризи, скорочення тривалості етапу відкату назад і прискорена адаптація та стабілізація ситуації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На основі досліджуваного матеріалу можна зробити узагальнення:

- Більшість авторів під антикризовим управлінням розуміють комплекс заходів, які стосуються усіх сфер діяльності підприємства.

- Антикризові заходи носять стратегічний характер.

- Таке управління необхідно застосовувати не тільки під час кризи діяльності підприємства, воно, в першу чергу, застосовується для недопущення такої ситуації.

- Будь-яка система управління повинна використовувати елементи антикризового управління, які б попереджували можливість розвитку кризи.

- Стратегічне значення має система діагностики та контролінгу.

- Антикризові заходи в першу чергу повинні вплинути на систему прийняття рішень на підприємстві, тобто змінити філософію управління.

### Список літератури

1. Штангрет А. М. Антикризове управління як засіб попередження банкрутства // Регіональна економіка. - 2001. - № 2.
2. Уткин Э. А. Антикризисное управление. - М.: Тандем; ЭКМОС, 1997. - 400 с.
3. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под общ. ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. - СПб.: Спец. лит., 1996. - 512 с.
4. Антикризисное управление / Под ред. Э. С. Минаева, В. П. Панагушина. - М.: Приор, 1998. - 432 с.
5. Антикризисный менеджмент / Под ред. проф. А. Г. Грязновой. - М.: Тандем; ЭКМОС, 1999. - 368 с.
6. Антикризисное управление: Учеб. для студентов вузов, обучающ. по экон. спец. / Э. М. Коротков, А. А. Беляев, Д. В. Валовой и др.; Под ред. Э. М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 432 с.
7. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. - Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. - 504 с.
8. Туленков Н. В. Антикризисный менеджмент // Персонал. - 1998. - № 6. - С. 19-25.
9. Холод З. М., Штангрет А. М. Антикризове управління - система завчасної діагностики і захисту від кризових ситуацій // Наукові записки. - Л.: Українська академія друкарства, 2002. - Вип. 5. - С 124-127.
10. <http://crisis.engec.ru/management.htm>main-1
11. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : Навч. Посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 568с.

**Аннотация**

*А.І. Луган*

**АНАЛИЗ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

*На основании анализа предыдущих теоретических определениях антикризисного управления определены тенденции развития и суть данного термина. Рассмотрены элементы и типы антикризисного управления, его роль в общей системе управления.*

**Ключевые слова:** антикризисное управление, этапы реализации антикризисного управления, формы преодоления кризиса.

**Summary**

*Olexandr Lugan*

**ANALYSIS OF THE THEORETICAL ASPECTS OF CRISIS MANAGEMENT**

*The article is based on an analysis of previous theoretical definitions of crisis management identified trends and the essence of the term. We consider the elements and types of crisis management, its role in the overall management system.*

**Keywords:** crisis management, crisis management realiztsiyi stages, forms the crisis.