

УДК 351/354

Є. А. Кульгінський,  
к. м. н., доцент, докторант кафедри управління охороною суспільного здоров'я НАДУ  
при Президенті України, м. Київ

## СУТЬ "КРИЗИ" ТА "АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ"

E. Kulginskiy,  
PhD in medicine science,  
Doctorant of National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv.

### THE ESSENCE OF "CRISIS" AND "CRISIS MANAGEMENT"

**Проведено тлумачення термінів "криза" та "антикризове управління", розкрито їх суть. Висвітлено роль цих процесів для розвитку суспільства, а також механізми дії антикризового управління.**

**An interpretation of the terms "crisis" and "crisis management" to reveal their essence. The role of these processes for the development of society and mechanisms of crisis management.**

*Ключові слова: криза, причини кризи, антикризове управління, антикризові заходи.*  
*Key words: crisis, causes of the crisis, crisis management, crisis measures.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розвиток будь-якої країни, пов'язаний з кризовими явищами у всіх сферах діяльності і визнання існування кризи вже є позитивною ознакою, що свідчить про можливості відновлення нормальних пропорцій в сучасній свідомості.

Сучасний світ знаходиться в стані кризи, під цим зазвичай мають на увазі, що він досяг критичної стадії свого розвитку і що неминуча його тотальна трансформація. Така трансформація, у свою чергу, передбачає радикальну зміну всього ходу її розвитку, яка з необхідністю рано чи пізно має відбутися, хоча невідомо, чи це відбудеться з волі людей, чи незалежно від неї, несподівано чи поступово, в результаті катастрофи чи без неї.

У наш час очевидно, що криза наближається до свого розв'язання, і це гранично загострює ненормальність такого стану справ, який існує вже протягом кількох століть, але наслідки якого ще ніколи не були так повторні та відверті, як сьогодні. З цієї причини прискорюється й послідовність подій, що розгортаються, і очевидно, що все це може тривати деякий час, але все ж не до нескінченності.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних публікаціях приділяється велика увага лише причинам та наслідкам подолання кризи шляхом проведення антикризових заходів, проте, зміст цих понять залишається поза увагою [1—7].

#### МЕТА СТАТТІ

Метою статті стало визначення терміну "криза" та "антикризове управління", а також розкриття їх сутності.

#### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Етимологія цього слова робить його синонімом таких понять, як "суд", "рішення", "встановлення відмінностей", "розрізнення". Фаза, яку зазвичай вважають "критичною" в найбільш широкому сенсі, безпосередньо передують завершенню всього процесу, незалежно від того, призведе це до негативних чи позитивних наслідків. Тому у цій фазі відбувається підготовка до винесення остаточного "рішення", зважування всіх "за" і "проти", визначення того, які результати є позитивними, а які негативними, і нарешті, остаточне з'ясування того, на чю сторону врешті-решт схилиться терези.

Інакше кажучи, криза — це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, котре загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі.

Причини кризи можуть бути різноманітними. Вони поділяються на об'єктивні, пов'язані із циклічними потребами модернізації та реструктуризації, і суб'єктивні, які відображають помилки та волюнтаризм в управлінні, а також природні, які характеризують явища клімату, землетрусів та ін.

Також вони можуть бути зовнішніми та внутрішніми. Перші пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку або навіть розвитком світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні, другі — із ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалим управлінням, інноваційною та інвестиційною політикою.

Ознаки кризи диференціюються, перш за все, за його типологічною належністю: масштаби, проблематика, гострота, область розвитку, причини, можливі наслідки, фаза прояву.

У розумінні кризи велике значення мають не тільки його причини, але й різноманітні наслідки: можливе

оновлення організації чи її руйнування, оздоровлення чи виникнення нової кризи. Наслідки кризи можуть призвести до різких змін чи м'якому тривалому й послідовному виходу. Різні наслідки кризи визначаються не тільки її характером, але й антикризовим управлінням, яке може пом'якшувати кризу чи загострювати її.

У цьому контексті слід зупинитися на антикризовому управлінні.

Термін "антикризове управління" міцно закріпився в науковому лексиконі фахівців у галузях правових, економічних та суспільних наук і тому може змінювати свою сутність залежно від того, яким чином розставлені акценти. Дослідження сутності антикризового управління завжди супроводжується вивченням його характеристик, специфічних особливостей, економічних, управлінських, організаційних і інституціональних відносин, проблем, механізмів та функціональних елементів процесу антикризового управління тощо.

Антикризове управління можна вважати багатофункціональною та багатоаспектною системою, яка включає в себе велику кількість різноманітних елементів, що перебувають у певних відношеннях, пов'язані між собою і утворюють єдине ціле.

Антикризове управління в першу чергу пов'язане з регулюванням потоків грошових коштів і витрат, які формують кредиторську заборгованість.

Поняття "антикризове управління" зазвичай розглядається в ракурсі двох основних ситуацій:

Управління організацією в умовах загальної економічної кризи та в умовах кризи самої організації, яка викликана не стільки зовнішніми причинами, скільки прорахунками в управлінні організацією.

Основою антикризового управління є оцінка поточної ситуації та перспектив, яка дозволяє приймати свідомі, обгрунтовані управлінські рішення. На цьому етапі ще не має потреби у конкретних економічних розрахунках. Виходячи зі знання загальних форм прояву кризи, її вплив на різноманітні сторони економіки, проводиться оцінка основних проблем, з якими вже зіткнулося підприємство чи з якими йому доведеться зіткнутися.

Наступним кроком є аналіз кризової ситуації, який направлений на "ревізію" ресурсів, на виявлення прихованих резервів.

Наступний етап — це виявлення пріоритетів: забезпечення надання колишніх обсягів медичної допомоги при не зниженні її якості, збереженні потенціалу установи (кадрового, матеріально-технічного). Разом з тим, з урахуванням специфіки установи, допоміжними пріоритетами можуть слугувати отримання додаткового прибутку, чи мінімізація витрат.

Далі повинна йти розробка плану заходів з подолання кризової ситуації. З цієї метою доцільно створити робочу групу. Розробку антикризових заходів доцільно проводити за допомогою, так званих "мозкових атак" з обов'язковим залученням не тільки керівників вищої ланки й завідуючих відділеннями, але і старших медсестер, які набагато краще знають резерви кожного конкретного підрозділу.

План антикризових заходів — це прийняття великої кількості конкретних управлінських рішень за різними напрямками діяльності. Доцільно розробити рекомендації з окремих напрямів раціоналізації (оптимізація фонду оплати праці, витрат медикаментів, тощо).

Інформаційне та психологічне забезпечення антикризових заходів — дуже важливий і відповідальний етап, оскільки будь-які зміни проходять простіше, якщо вони зрозумілі. Людина, за своєю природою боїться будь-яких змін, особливо які їй незрозумілі, тому дуже важливо донести до людей суть антикризових дій.

## ВИСНОВКИ

Все вищенаведене свідчить про те, що криза є невід'ємною частиною розвитку суспільства і тому не слід вважати її настання наслідком вкрай невдалої політики держави в різних сферах. При перших проявах кризи слід направити всі сили та ресурси на антикризову політику, тобто приймати антикризові конструктивні і раціональні рішення. При цьому необхідно дотримуватися певного алгоритму дій, завдяки якому можливе отримання позитивного результату і найменших втрат.

## Література:

1. Лучкевич В.С. Основы социальной медицины и управления здравоохранением / Лучкевич В.С. — Санкт-Петербург, 1997. — 184 с.
2. Юн Г.Б. Методология антикризисного управления: учеб.-практич. пособие / Юн Г.Б. — М.: Дело, 2004. — 432 с.
3. Антикризисное управление: учебник / Под ред. Э.М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 432 с.
4. Теория антикризисного управления предприятием: учебное пособие / Под ред. М.А. Федотовой, А.Н. Ряховской. — М.: КНОРУС, 2009. — 160 с.
5. Антикризисное управление. Теория и практика. В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 287 с.
6. Бурий С.А. Антикризове управління та управлінські рішення — проблеми підприємств малого бізнесу: монографія / Бурий С.А., Мацеха Д.С. // — Хмельницький: ТОВ "Триада-М", 2006. — 93 с.
7. Чернявский А.Д. Антикризисное управление: учеб. пособие / Чернявский А.Д. // К.: МАУП. — 2000. — 208 с.

## References:

1. Luchkevich, V.S. (1997), Basics of Social Medicine and Health Management [Basics of Social Medicine and Health Management], Al'faret, Sankt-Peterburg, Russia.
  2. Jun G.B. (2004), Metodologija antikrizisnogo upravljenja [Methodology of crisis management], Delo, Moscow, Russia.
  3. Korotkov, Je.M. (2003), Antikrizisnoe upravlenie [Crisis management], INFRA-M, Moscow, Russia.
  4. Fedotova, M.A. Rjahovskaja, A.N. (2009), Teorija antikrizisnogo upravljenja predpriatiem [Theory of crisis management now], KNORUS, Moscow, Russia.
  5. Zaharov, V.Ja. Blinov, A.O. and Havin, D.V. (2006), Antikrizisnoe upravlenie. Teorija i praktika. [Crisis management. Theory and practice.], JuNITI-DANA, Moscow, Russia.
  6. Buryj, S.A. Matekha, D.S. (2006), Antykryzove upravlinnia ta upravlins'ki rishennia — problemy pidpriemstv maloho biznesu [Crisis management and management solutions — problems of small businesses], "Triada-M", Khmelnytsky, Ukraine.
  7. Chernjavskij, A.D. (2000), Antikrizisnoe upravlenie [Crisis management], MAUP, Kyiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 22.08.2014 р.*