

УДК 005.334

**В. І. Павлюк**

*Київський національний торговельно-економічний університет*

## **СУТНІСТЬ ПРЕВЕНТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

**Визначено сутнісні характеристики превентивного антикризового управління, на підставі чого сформульовано розгорнуте визначення поняття «превентивне антикризове управління».**

*Ключові слова:* превентивне антикризове управління, наукові підходи, сутнісні характеристики.

**Определены сущностные характеристики превентивного антикризисного управления, на основе чего сформулировано развернутое определение понятия «превентивное антикризисное управление».**

*Ключевые слова:* превентивное антикризисное управление, научные подходы, сущностные характеристики.

**The article identifies the essential characteristics of preventive crisis management, on the basis of which an extensive definition of the notion of «preventive crisis management» is formulated.**

*Keywords:* preventive crisis management, scientific approaches, essential characteristics.

Пріоритетного значення в умовах динамічного розвитку суспільства набуває швидка адаптація підприємств до нових вимог, гнучкість і креативність у розробці та реалізації управлінських рішень, а також побудова нестандартних бізнес-схем для підтримки функціонування підприємства. Крім задоволення потреб суспільства, власники бізнесу прагнуть ключової мети – зростання ринкової вартості підприємства. Забезпечення бажаного результату вимагає від керівництва виважених дій, раціонального та ефективного використання ресурсів, урахування численних факторів, глибоких знань і здібностей. З цією метою сучасна наука рекомендує впроваджувати в управлінський процес превентивне антикризове управління. Зазначений вид управління дозволяє забезпечити запас міцності для підприємства і не допустити появи кризових явищ.

Проте керівництво вітчизняних підприємств не вважає за потрібне витратити додаткові кошти на реалізацію профілактичних заходів щодо кризи та не розуміє переваг цього виду управління порівняно з витратами на його впровадження.

Окремі теоретичні та методичні аспекти превентивного антикризового управління знайшли відображення у працях таких науковців як: Ю. О. Терлецька, В. М. Вороніна, Е. І. Кистрина, О. В. Неверов, О. В. Павлова, О. Г. Щербань, О. Б. Крутик, О. І. Муравйов, К. А. Пріб [7; 8]. Незважаючи на високу увагу економістів до питання та значну кількість публікацій з цієї проблематики, у визначенні поняття «превентивне антикризове управління підприємством» існують значні суперечності, а також неповні, на наш погляд, твердження.

Метою даної статті є поглиблення поняття «превентивне антикризове управління» та виділення його ключових характеристик.

З метою систематизації результатів аналізу чинних поглядів [1–8] на поняття «превентивне антикризове управління» доцільним є виділення його сутнісних характеристик:

1. Перманентність, або превентивне антикризове управління здійснюють тривалий час у стабільних умовах функціонування підприємства до моменту виникнення кризових явищ.

2. Орієнтація на подовження стабільного функціонування підприємства та забезпечення його розвитку.

3. Створення умов, сприятливих для підтримки і розвитку конкурентних переваг, забезпечення результативності підприємницької діяльності та стійкості до дестабілізуючих факторів, що стане основою для подальшого функціонування та поштовхом до удосконалення.

4. Оперування засобами і методами переважно раннього виявлення змін внутрішнього й зовнішнього середовища.

5. Уповільненість через з відсутність суворих часових обмежень превентивне антикризове управління орієнтовано на якісні, поступові, обґрунтовані зміни.

6. Невизначеність, бо превентивне антикризове управління здійснюють на підставі припущень про можливу появу кризових явищ, нечітких або неповних даних щодо змін умов діяльності підприємства, що і підкреслює специфічність цього виду управління.

7. Ризикованість, яка виникає внаслідок недостатньо чіткої інформації, на підставі якої приймають управлінські рішення.

8. Масштабність, бо через відсутність попереднього досвіду подолання кризових явищ та ймовірнісного характеру виникнення кризових явищ спектр пошуку відхилень та їхньої оцінки дуже широкий, розширюється також потенціал можливих альтернативних рішень.

9. Комплексність: превентивне антикризове управління спрямовано на всі сфери діяльності підприємства, оскільки процеси на підприємстві не можуть бути ізольованими один від одного, вони поєднуються в загальну систему і взаємодіють між собою на всіх етапах розвитку підприємства.

10. Інформаційні потреби орієнтовано головним чином на стан зовнішнього середовища з метою виявлення можливих негативних впливів або потенційних можливостей.

11. Позитивне ставлення до кризи, бо підготовку до можливого виникнення кризових явищ сприймають як поштовх до розвитку, підвищення якості продукції (товарів, послуг), до впровадження інноваційних технологій, звільнення від застарілих умов функціонування. Саме позитивне ставлення дозволяє мобілізувати всі можливості підприємства, розробити нові підходи до управління, розширити сферу діяльності.

12. Фахівець із здійснення превентивного антикризового управління, який має відповідну освіту, знання та навички, діє згідно з законодавством і повністю відповідає за результати прийнятих рішень.

13. Своєчасність. Вирішальною складовою ефективності превентивного антикризового управління є своєчасне отримання інформації, її аналіз, виявлення потенційних загроз і можливостей та оперативне впровадження управлінських рішень.

Враховуючи наведене, можна сформулювати таке визначення поняття. Превентивне антикризове управління – це підсистема антикризового управління підприємством, яку з метою своєчасного реагування на можливі загрози та створення сприятливих умов для подовження стабільного функціонування та розвитку підприємства на підставі засобів і методів раннього виявлення змін внутрішнього і зовнішнього середовища розробляє в умовах невизначеності, недостатнього інформаційного забезпечення та різноманітності альтернативних варіантів управлінських рішень спеціально підготовлений фахівець і яка реалізується в плановому порядку і на постійній основі в усіх сферах діяльності підприємства.

Щоб розкрити сутність цього поняття, раціональним буде розглянути його з позицій різних наукових підходів.

Підхід – це напрям у науці, дослідженнях; думка, погляд, з позиції якої розглядають об'єкт [9]; ракурс дослідження, вихідна позиція, з якої починають дослідження і яка визначає його спрямованість щодо мети [10, с. 61]. На сьогодні класичними в теорії менеджменту визнаються: системний, ситуаційний і процесний [11, с. 121]. Крім класичних наукових підходів, Р. А. Фатхутдінов вважає за необхідне застосувати такі підходи в управлінні підприємством: комплексний, інтеграційний, динамічний, нормативний, адміністративного (директивного), поведінковий, оптимізаційний, логічний, інноваційний, глобальний, віртуальний, стандартизаційний, ексклюзивний, структурний, діловий тощо [12, с. 64–115].

З точки зору системного підходу, превентивне антикризове управління – це підсистема антикризового управління підприємством, яка становить сукупність методів, принципів та інструментів, спрямованих на забезпечення своєчасного реагування на можливі загрози в усіх бізнес-процесах усіх сфер діяльності підприємства з боку зовнішнього і внутрішнього середовища, створення сприятливих умов для подовження стабільного функціонування та розвитку підприємства.

Оскільки превентивне антикризове управління спрямовано на попередження ймовірного виникнення кризових явищ суб'єкти його здійснення не мають досвіду або підтверджень результативності використання методів та інструментів боротьби з кризою підприємства. Базуючись на ситуаційному підході, превентивне антикризове управління передбачає оцінку широкого спектру відхилень, на підставі якого формують оптимальні управлінські рішення (зазвичай нестандартні), що забезпечують досягнення цілей превентивного антикризового управління найефективнішим способом, виходячи з обставин, що склалися, а також розробляють можливі варіанти альтернативних рішень, максимально адаптованих до конкретної ситуації.

За процесного підходу превентивне антикризове управління розглядають як постійно здійснюваний процес, який триває за стабільних умов функціонування підприємства до моменту виникнення кризових явищ, і полягає в безперервній реалізації ланцюга взаємозалежних функцій у вигляді послідовно виконуваних дій.

З точки зору комплексного підходу превентивне антикризове управління повинно враховувати технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні, демографічні, політичні аспекти та їхні взаємозв'язки, оскільки інформаційні потреби превентивного антикризового управління спрямовано переважно на стан зовнішнього середовища, а також на зміни внутрішнього середовища з метою виявлення негативних впливів або потенційних можливостей. Такі потреби задовольняють за рахунок моніторингу.

Інтеграційний підхід до превентивного антикризового управління полягає в акцентуванні уваги на його взаємозв'язках з іншими видами управління підприємством та їхньому узгодженні, співпраці між суб'єктами превентивного антикризового управління.

Місце превентивного антикризового управління серед інших видів спеціального управління та їхній взаємозв'язок зображено на рис. 1.

Всі види спеціального управління ґрунтовано на здобутках загальної теорії менеджменту. Таким чином, вони є взаємопов'язаними і взаємодоповнювальними в межах елементів системи (предмета, об'єкта, цілей, задач, методів, інструментів впливу тощо) з урахуванням особливостей реалізації та специфічності випадку їхнього застосування. Їх координацію забезпечує економічне управління.

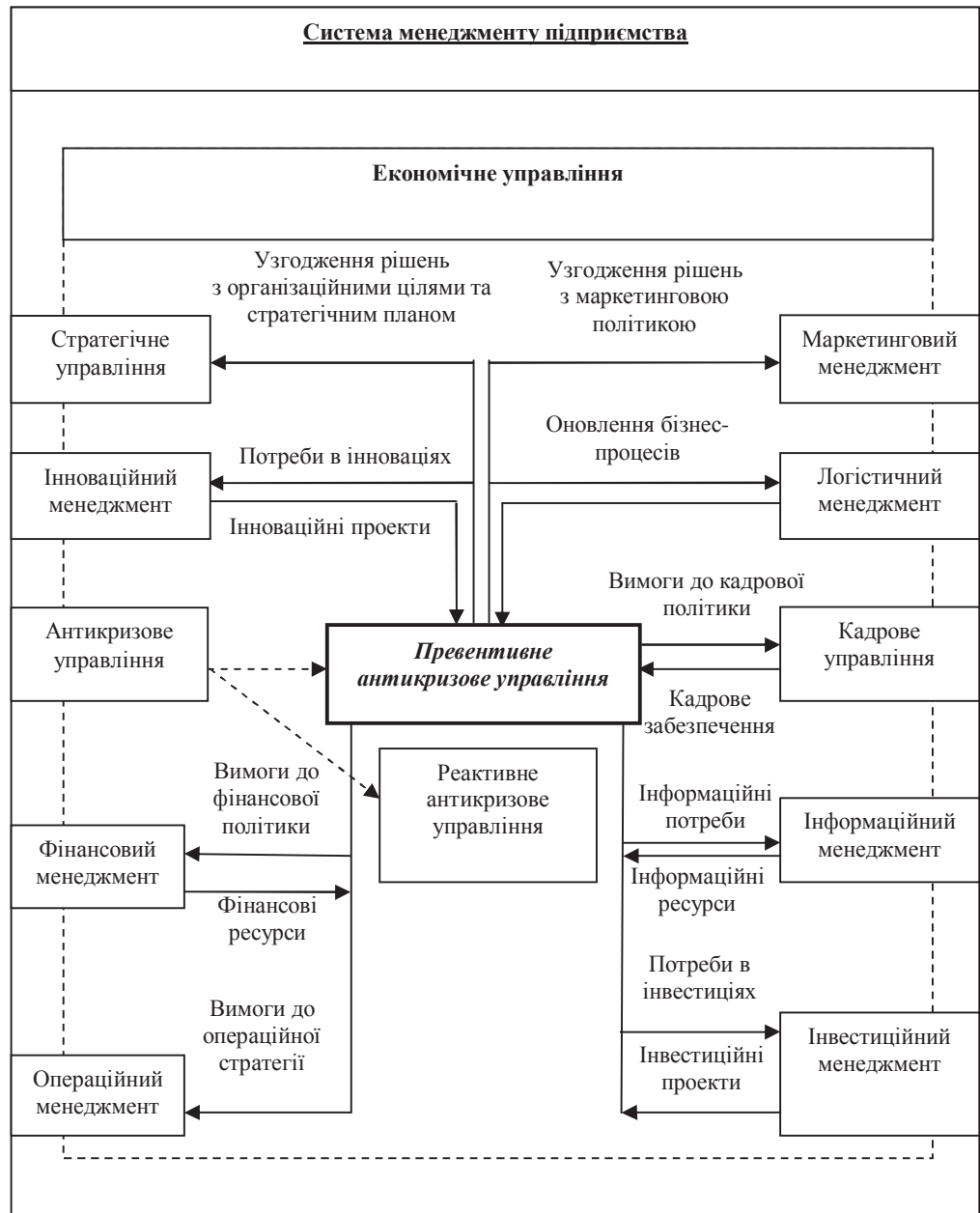


Рис. 1. Місце превентивного антикризового управління в системі менеджменту  
(джерело: авторська розробка)

Тісна взаємодія всіх видів управління дасть змогу мінімізувати витрати (часові, матеріальні, трудові тощо) на додаткові дослідження діяльності підприємства, оскільки в результаті взаємного обміну інформацією, результатами спостережень, досвідом фахівців, об'єднання зусиль, дотримання ключових принципів здійснення всіх видів управління буде повністю реалізовано.

Таким чином, координація зусиль здатна забезпечити більш чітке розуміння реального стану підприємства, охопити більше коло завдань, їхнє оперативне вирішення, а також уникнення дублювання однойменних операцій. На нашу

думку, ця взаємодія здатна забезпечити високу ефективність та результативність функціонування підприємства, а отже, і його життєздатність.

Динамічний підхід до превентивного антикризового управління передбачає дослідження об'єкта в ретроспективі та перспективі, тобто аналіз як минулого досвіду подолання кризових явищ, джерел їх виникнення, проявів (перших ознак), стану підприємства в минулому, так і прогноз майбутнього стану підприємства з урахуванням можливих проявів кризових явищ.

Нормативний підхід до превентивного антикризового управління орієнтований на встановлення обґрунтованих нормативних значень для індикаторів стану підприємства та впливу зовнішніх факторів з метою своєчасного виявлення потенційних загроз і можливостей та оперативного впровадження управлінських рішень, що уможливить вчасне розроблення і реалізацію упереджувальних антикризових заходів.

Адміністративний (директивний) підхід до превентивного антикризового управління спирається на регламентування функцій, прав, обов'язків його суб'єктів, нормативів якості, витрат, тривалості, елементів системи превентивного антикризового управління в нормативних актах (накази, розпорядження, стандарти, інструкції, положення, плани, програми тощо).

У межах поведінкового підходу до превентивного антикризового управління керівник підприємства координує роботу його суб'єктів. Керівник, застосовуючи різноманітні методи управління і мотивації, має спонукати їх до виконання своїх безпосередніх завдань з метою підвищення ефективності діяльності і переконувати суб'єкти превентивного антикризового управління в необхідності цього.

Оптимізаційний підхід найкраще підкреслює специфічність превентивного антикризового управління, оскільки полягає в переході від якісних оцінок до кількісних із застосуванням математичних, статистичних методів дослідження та експертних оцінок, тобто передбачає економію грошових і трудових ресурсів, часу внаслідок здійснення профілактичних заходів превентивного антикризового управління на підставі прогнозування майбутнього стану підприємства порівняно з витратами на подолання важкого стану підприємства або його ліквідацію.

Логічний підхід до превентивного антикризового управління, щоб краще пізнати об'єкт, вимагає визначати його, виходячи з особливостей, специфічних умов виникнення, розглядати всі сторони його розвитку в усіх взаємозв'язках.

Інноваційний підхід до превентивного антикризового управління орієнтує на досягнення високої конкурентної позиції підприємства за рахунок впровадження інновацій як у бізнес-процеси підприємства, так і безпосередньо в управлінський процес та підтримку її: застосування креативних, нестандартних підходів до превентивного антикризового управління, системне впровадження нових науково-технічних рішень, перспективне мислення, здатність передбачати майбутню ситуацію, еластичність управлінської діяльності в пристосовуванні до умов функціонування підприємства.

Превентивне антикризове управління з погляду глобального підходу передбачає, що, формулюючи управлінські рішення, необхідно розглядати об'єкт (кризові фактори, прояви перших ознак кризи) глобально, тобто не лише на рівні підприємства, а також на макро- і мезорівнях.

Віртуальний підхід до змісту превентивного антикризового управління передбачає застосування засобів електронного зв'язку з метою отримання й аналізу інформації, використання інформаційних технологій і комунікаційних процесів, прискорення та оптимізацію управлінської діяльності, об'єднання зусиль усіх суб'єктів превентивного антикризового управління навколо інформаційних потоків.

Стандартизаційний підхід до тлумачення превентивного антикризового управління реалізують шляхом вибору оптимального співвідношення між стандартними і специфічними управлінськими рішеннями, розробки та впровадження системи стандартів превентивного антикризового управління, яка здатна забезпечити економію всіх видів ресурсів, адекватність категоріального апарату, якість управлінських рішень відповідно до рівня розвитку науки, техніки та технологій.

Ексклюзивний підхід до превентивного антикризового управління ґрунтовано на придбанні виключного права на користування нововведенням або отриманні конкурентної переваги, що може виявитися у вигляді висококваліфікованого фахівця з превентивного антикризового управління та прогресивного підходу до превентивного антикризового управління.

Щоб підвищити адекватність управлінських рішень та раціонально розподіляти ресурси, у межах структурного підходу до превентивного антикризового управління створюють для кожної окремої ситуації певну систему методів, принципів та інших інструментів і визначають їх співвідношення за пріоритетністю.

За ділового підходу увагу зосереджує на основних культурно-психологічних характеристиках суб'єктів превентивного антикризового управління (якість, ефективність та перспективність діяльності, рівень культури, професіоналізм, працьовитість тощо). Цей метод засновано на дотриманні основних принципів ведення справ: повага, чесність, відповідальність за свої вчинки, раціональність, цілеспрямованість, законність.

Крім зазначених підходів, З. Є. Шершньова виділяє цільовий підхід, який у превентивному антикризовому управлінні спирається на виконання основних функцій, виходячи з мети, яку планується досягти [13, с. 177]. Для забезпечення стійкості до факторів, що дестабілізують, та підтримки стабільності підприємства з точки зору цільового підходу необхідно збалансувати всі проміжні цілі превентивного антикризового управління і визначити пріоритети черговості їхнього виконання, а також узгодити їх з основною метою підприємства.

Враховуючи високий рівень невизначеності та ризикованості стосовно прийняття рішень суб'єктами превентивного антикризового управління, зважаючи на нечіткість або недостатність інформації щодо виникнення кризових явищ, актуальним є застосування інформаційного підходу [14] до розкриття змісту превентивного антикризового управління, який проявляється у збільшенні ефекту від прийнятих управлінських рішень у результаті збільшення кількості інформації про об'єкт (кризові фактори, прояви перших ознак кризи, стан підприємства) та її деталізації, дотримання рівня найновітніших знань та уникнення застарілої інформації.

Важливо врахувати всіх наукові підходи, оскільки кожен із них має обмеження, і лише комплексне застосування здатне забезпечити взаємодоповнення кожного підходу і врахування всіх особливостей окремої ситуації для досягнення максимальної ефективності управлінського процесу.

**Висновки.** Підсумовуючи викладене, доцільно акцентувати увагу на суттєвих перевагах превентивного антикризового управління, а саме:

- дозволяє попередити виникнення кризових явищ на підприємстві;
- забезпечує довгострокову життєздатність підприємства;
- спрямоване на зростання ринкової вартості підприємства;
- витрати на впровадження превентивного антикризового управління значно менші порівняно з витратами на подолання кризи підприємством або його ліквідацію;

– створює сприятливі умови для підтримки і розвитку конкурентних переваг підприємства;

– максимально враховує всі фактори, що впливають на функціонування підприємства.

Оскільки розробки теоретичної та методичної основ превентивного антикризового управління належать переважно російським дослідникам, то застосування їх на українських підприємствах не є коректним, бо різний економічний клімат і законодавство вимагають суттєвої адаптації, поглиблення, оновлення методів та зміни логічної побудови процесу превентивного антикризового управління з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств.

Перспективою подальших досліджень є побудова системи превентивного антикризового управління та розкриття особливостей його здійснення, розвиток нових економічних підходів та концепцій, спрямованих на розвиток економічних систем.

### Бібліографічні посилання і примітки

1. **Терлецька Ю. О.** Формування та впровадження ефективної системи антикризового менеджменту на підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Ю. О. Терлецька. – Чернівці, 2008. – 256 с.
2. **Воронина В. М.** Превентивное антикризисное управление промышленным предприятием на основе диагностики : дисс. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / В. М. Воронина. – СПб., 2009. – 396 с.
3. **Кистрина Э. И.** Формирование системы превентивного антикризисного управления промышленным предприятием : диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05 / Э. И. Кистрина. – Рязань, 2006. – 198 с.
4. **Неверов А. В.** Развитие превентивного антикризисного управления промышленным предприятием : дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А. В. Неверов. – Саранск, 2010. – 239 с.
5. **Павлова Е. М.** Превентивное антикризисное управление предприятием на основе методов риск менеджмента : автореф. дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Е. М. Павлова. – М., 2006. – 21 с.
6. **Щербань Е. Г.** Организационно-методические основы превентивного антикризисного управления промышленным предприятием : автореф. дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Е. Г. Щербань. – Саратов, 2004. – 24 с.
7. **Крутик А. Б.** Антикризисный менеджмент: Превентивные методы управления / А. Б. Крутик, А. И. Муравьев. – СПб. : Питер, 2001. – 432 с.
8. **Пріб К. А.** Превентивне антикризове управління сільськогосподарським підприємством / К. А. Пріб // Агросвіт. – 2012. – № 13. – С. 12–15.
9. Підхід [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.uk.wikipedia.org/wiki/Підхід>
10. **Харківський Д. Ф.** Науковий підхід як головний фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства / Д. Ф. Харківський, Ю. В. Пожарчук // Економіка харчової промисловості. – 2012. – № 4 (16). – С. 60–63.
11. **Моргулець О. Б.** Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. / О. Б. Моргулець. – К. : Центр навчальної літератури, 2012. – 384 с.
12. **Фатхутдинов Р. А.** Управленческие решения : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – [5-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 314 с.
13. **Шершньова З. Є.** Стратегічне управління : підруч. / З. Є. Шершньова. – [2-ге вид., перероб. і доп. ]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
14. Інформаційний підхід [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.uk.wikipedia.org/wiki/Інформаційний\\_підхід](http://www.uk.wikipedia.org/wiki/Інформаційний_підхід)

*Надійшла до редакції 30.09.2014*