

Маховка В.М.	Асистент кафедри менеджменту та адміністрування Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка	Тел. 066-57-94-520 <a href="mailto:mahovkavika@mail.ru">mahovkavika@mail.ru</a>
--------------	--	--

**Маховка В.М.**

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ЕГО ОСОБЕННОСТИ**

**В статье рассмотрены теоретические основы антикризисного управления предприятием. Дан анализ понятия «антикризисное управление», рассмотрены подходы к его определению. Проанализированы основные особенности антикризисного управления.**

**Mahovka V.M.**

**THEORETICAL ASPECTS OF CRISIS MANAGEMENT AND ITS FEATURES**

**The article deals with the theoretical foundations of crisis management. The analysis of the concept of "crisis management", considered approach to its definition. The main features of crisis management.**

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ

Маховка В.М., асистент  
кафедри менеджменту та адміністрування  
Полтавського національного технічного  
університету імені Юрія Кондратюка

**Анотація.** У статті розглянуто теоретичні основи антикризового управління підприємством. Подано аналіз поняття «антикризове управління», розглянуто підходи до його визначення. Проаналізовано основні особливості антикризового управління.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день, в період глибоких економічних перетворень, що відбуваються на фоні глибокої фінансової кризи, особливої актуальності набуває питання антикризового управління. Однак, не існує єдиної визначеної думки щодо даного поняття, а термін «антикризове» означає управління, спрямоване проти кризи. Зауважимо, що багатонаправленість управлінського та економічного значення розуміння даного терміну, перш за все, викликана двохзначною природою кризи, яка одночасно руйнує і створює щось нове, сприяє подальшому розвитку. В межах поданого дослідження запропоновано звернути увагу на негативний бік кризи як явища та сприймати її як загрозу розвитку та функціонуванню соціально-економічної системи. Зазначимо, що активізація антикризового управління обумовлена наявністю кризи, яка актуалізує своєчасність управлінського впливу, потребує миттєвого подолання, нівелювання відхилень, локалізації негативних наслідків методами та прийомами антикризового управління, стабілізації стану. Саме від розуміння суб'єктом управління сутності антикризового управління, його мети та головних завдань, специфічних особливостей, залежить своєчасна ідентифікація наявності кризи, розробка відповідних антикризових заходів, направлених на її подолання та відновлення функціонування підприємства. Тому визначення поняття «антикризове управління» є підґрунтям для подальшого

ефективного розвитку підприємством та стає невід'ємною частиною управлінської науки та практики господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретичних основ антикризового управління підприємствами присвятили свої роботи вітчизняні та зарубіжні теоретики, зокрема: Л.О. Лігоненко, О.В.Василенко, Н.В. Туленков, С.Г. Біляєв, В.Д. Шапіро А.Д. Чернявський, З.Є. Шершньова, Р. Келер, Е.П. Жарковська, С. Крейтмер, Е.М. Коротков, В.Г. Кошкін, А. Градов та інші. Проте, дане питання потребує подальшого дослідження з урахуванням нових вимог навколишнього середовища.

**Мета статті** полягає у визначенні антикризового управління як економічного явища та його специфіки в системі управління підприємства.

**Постановка завдання.** Здійснюючи дане дослідження, визначено та реалізовано наступні завдання:

проаналізовано підходи до визначення поняття «антикризове управління» та розкрито його сутність;

розкрито основні положення антикризового управління;

визначено види антикризового управління соціально-економічною системою;

визначено особливості антикризового управління підприємством .

**Виклад основного матеріалу.** На сьогоднішній день в умовах трансформації економіки особливої актуальності набуває проблема дослідження питань виникнення кризових ситуацій та явищ, управління підприємствами в умовах кризи. На основі аналізу праць зарубіжних та вітчизняних науковців доцільно визначити та розкрити сутність антикризового управління як економічної категорії.

Аналіз наукових досліджень, присвячених даній проблематиці, дозволяє виділити декілька підходів до визначення терміту «антикризове управління». У деяких випадках даний термін означає управління соціально-економічною системою, що знаходиться в кризовому стані чи в умовах загальної кризи економіки, в інших – як управління підприємством при загрозі банкрутства економіки та визначають як управління підприємством в умовах загальної кризи економіки. Але більшість авторів визначають антикризове управління як

особливий вид управління підприємством. Більш детальний аналіз підходів представлений в табл. 1.

Таблиця 1

Підходи до визначення сутності антикризового управління

№	Назва підходу	Дефініція
1	Управління соціально-економічною системою, що знаходиться в кризовому стані чи в умовах загальної кризи економіки	Антикризове фінансове управління – це система принципів і методів розробки і реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень, направлених на попередження і подолання фінансових криз підприємства, а також мінімізацію їх негативних фінансових наслідків [3].
		Антикризовий менеджмент – це таке керування організацією, що здатне запобігти або зм'якшити кризові ситуації в її виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування фірми в режимі виживання в період кризи і виводити її з кризового стану з мінімальними втратами [15].
		Антикризове управління – це таке управління, яке запобігатиме або пом'якшуватиме кризові ситуації в господарсько-фінансовій діяльності підприємства. [10]
2	Управління підприємством при загрозі банкрутства	Антикризове управління – це система заходів з попередження банкрутства, зокрема, управління в умовах кризи. [12]
		Антикризове управління включає превентивні заходи для попередження виникнення ознак можливого банкрутства [9].
		Антикризове управління – це сукупність форм і засобів реалізації антикризових процедур, які стосовно до конкретного підприємства-боржника відбивають економічні відносини, що складаються при його оздоровленні або ліквідації [10].
3	Особливий вид управління	Антикризове менеджмент – це така система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і направлена на попередження чи усунення несприятливих для бізнесу явищ в результаті використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки и реалізації на підприємстві спеціальних програм, які мають стратегічний характер, що дозволяє знешкодити тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції при будь-яких обставинах, спираючись переважно на власні ресурси [5].
		Антикризове управління – це особлива форма управління, пріоритетним завданням якого є попередження чи подання всіх процесів, які здатні створити суттєву загрозу для життєдіяльності системи чи навіть унеможливити її функціонування[1].
		Антикризове управління – це така система управління, яка спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у противагу екстенсивному розвитку [7].
		Антикризове управління – це спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєдіяльності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [13].
		Антикризове управління – це управління, у якому під тиском запланованих чи випадкових факторів поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного стійкого розвитку організації [4].

Зазначимо, що антикризове управління також можна розглядати як одну із спеціальних функцій управління підприємством в цілому, пов'язану з управлінням господарсько-фінансовою діяльністю підприємства, його платоспроможністю та фінансовою стійкістю. В той же час, антикризове управління – це система подолання кризових явищ, яка складається з ряду підсистем, відповідно до функціональних сфер підприємства.

В дослідженні запропоновано власне тлумачення даного терміна і визначено антикризове управління як особливий вид управління, спрямований на попередження, максимальне оперативне та ефективне усунення можливих ускладнень, загроз і негативних наслідків кризових явищ, а також відновлення стабільного функціонування соціально-економічних систем господарювання.

Деякі зарубіжні вчені визначають антикризове управління як діяльність, необхідну для подолання стану, що загрожує існуванню підприємства, при якому основним питанням є виживання [14].

В свою чергу, Е.М. Коротков розкриває сутність антикризового управління через наступні положення:

кризи можна передбачати, очікувати і викликати;

кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;

до криз можна і необхідно готуватися;

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 наслідки [8].

Зазначимо, що антикризове управління підприємством покликане попереджувати та пом'якшувати кризові ситуації в господарсько-фінансовій діяльності підприємства. Дане трактування суті антикризового управління дозволяє диференціювати його залежно від глибини кризи на три підвиди (рис. 1), а саме:

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

управління в умовах кризи, метою якого є стабілізація нестійких станів та збереження керованості системи;

управління процесами виходу з кризи, яке здійснюється з метою мінімізації втрат та втрачених можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи [11].

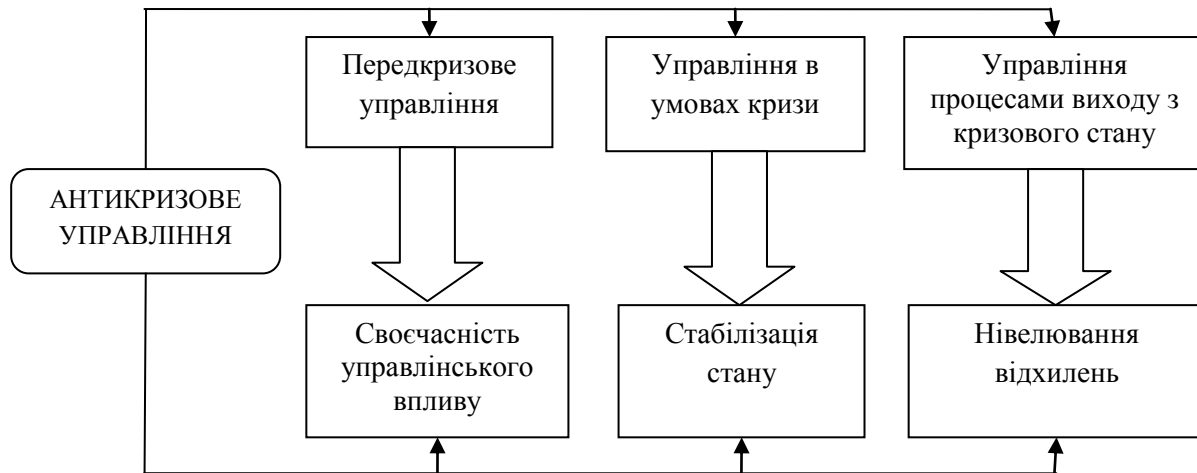


Рис. 1 Види антикризового управління залежно від глибини кризи

Антикризове управління підприємством у провідних компаніях країн із розвинутою економікою є невід'ємним елементом єдиної системи управління підприємством і являє собою систему заходів, спрямованих не тільки на вихід підприємства з кризи, але і запобігання входження в таку ситуацію. Процес антикризового управління в таких компаніях проводиться постійно: починаючи із її створення, і протягом усіх наступних життєвих циклів підприємства [16].

Практика свідчить, що антикризове управління підприємством необхідно розглядати як комплексну систему, яка включає моніторинг та діагностику кризових явищ, планування, організацію та контроль здійснюваних заходів, спрямованих на попередження, уникнення криз, а також збереження ефективного функціонування соціально-економічної системи.

Таким чином, суть антикризового управління полягає в своєчасному, об'єктивному і неупередженому виявленні наявності, глибини та причин

виникнення криз, основних закономірностей її протікання, можливих сценаріїв, рушійних сил та наслідків виходу з неї, адаптації підприємства до змін його внутрішнього та зовнішнього середовища.

Саме тому, антикризове управління тісно взаємопов'язане з такими підсистемами управління підприємством як: стратегічне управління; фінансовий менеджмент; ризик-менеджмент; комплексна діагностика; маркетинг; управління персоналом; проект-менеджмент; інноваційний менеджмент; управління якістю та ін.

Більш в широкому розумінні розкриває сутність антикризового управління С. Креймейер і визначає антисипативне (попереднє) антикризове управління, що здійснюється в разі існування потенційної загрози кризи, превентивне – за наявності симптомів латентної кризи та реактивне – реалізується в умовах глибокої кризи [1].

На його думку антисипативне антикризове управління забезпечує раннє розпізнавання загроз середовища функціонування підприємства, розроблення випереджувальних управлінських дій щодо їхньої локалізації та передбачає:

формування комплексу антикризових управлінських рішень щодо ефективного та раціонального функціонування підприємства в умовах дії зовнішніх і внутрішніх загроз;

аналіз та раннє виявлення змін, що являються загрозами зниження рівня фінансової та економічної безпеки підприємства, розроблення комплексу дій щодо їхнього запобігання чи локалізації;

визначення нових можливостей, уникнення потенційних небезпек, а також трансформацію загроз у можливості;

перспективний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, здійснення прогнозування з метою попередження загрози кризи.

Визначено, що превентивне управління в умовах кризи має на меті виявлення ознак прихованої кризи, пошук шляхів її усунення та передбачає:

здійснення моніторингу параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою відстежування слабких сигналів про можливі загрози;

розробку та впровадження програм, що забезпечують запобігання внутрішніх кризоутворюючих факторів або регламентуючих умов адаптації до зовнішніх факторів, що сприяють розвитку кризи;

впровадження системи стратегічного та оперативного антикризового контролінгу;

здійснення аудиту бізнес-процесів.

В свою чергу, антикризове управління реактивного характеру забезпечує планування і проведення заходів, метою яких є подолання кризи та відновлення докризового стану підприємства, та передбачає:

ідентифікацію й оцінювання внутрішніх і зовнішніх чинників та симптомів кризи, масштабів ураження підприємства кризовими проявами;

розробку комплексу антикризових заходів;

визначення черговості впровадження антикризових заходів;

визначення строків реалізації антикризових заходів;

оцінювання потреби у ресурсах на впровадження антикризових заходів;

аналіз та визначення джерел фінансування антикризової програми;

узагальнюючу оцінку спроможності підприємства щодо подолання проявів фінансових криз;

узгодження розроблених антикризових заходів із інтересами власників підприємства;

визначення механізмів реалізації антикризових заходів.

Безумовно, будь-яке управління певною мірою повинно бути антикризовим, і тим більше, ставатиме таким по мірі вступу підприємства у стадію кризового розвитку. Ігнорування цього обумовлює суттєві негативні наслідки, а урахування сприяє безболісному проходженню кризи. Особливістю антикризового управління є не тільки спрямування, а й структурно-логічна побудова, спеціальний інструментарій, окремий суб'єкт проведення, що в комплексі дає змогу розглядати антикризове управління як виокремлений напрям управлінської діяльності [13].

На основі аналізу літературних джерел [10; 13; 8] визначено більш детально особливості антикризового управління підприємством, що відрізняють його від



традиційного, та сприяють ефективному функціонуванню підприємства в умовах кризи (рис. 2).



Рис. 2. Особливості антикризового управління

Таким чином, в основі антикризового управління лежать як загальні закономірності, які властиві управлінським процесам, так і специфічні особливості, які пов'язані із здійсненням антикризових заходів та процедур.

Варто зауважити, що можливість антикризового управління визначається, насамперед, людським чинником. Тільки усвідомлена діяльність людини дозволяє знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на розв'язанні найбільш складних та болючих проблем, накопичувати досвід переборення криз та творчо використовувати його з урахуванням реалій поточної макроситуації та особливостей господарської системи підприємства [13].

**Висновок.** Підсумовуючи вищесказане, варто визначити, що під антикризовим управлінням доцільно розуміти особливий вид управління соціально-економічною системою, що знаходиться в кризовому стані чи в умовах загальної кризи. Ефективність антикризового управління обумовлена його особливостями, зокрема специфічністю мети здійснення, яка полягає в збереженні підприємства як господарюючого суб'єкта та відновленні його життєздатності, використанні особливого управлінського інструментарію, тобто засобів та прийомів управлінського впливу, орієнтації управлінських зусиль не тільки на зовнішні прояви ускладнень та проблем, а й на їх глибинні корені (причини появи), що є перешкодою повторення кризи. Тому визначення сутності антикризового управління підприємством, його відмінних особливостей є досить актуальним і потребує подальшого вивчення та розвитку, що буде метою подальших наукових досліджень.

#### **Список використаної літератури:**

1. Kreitmair S. Integriertes Problemerkreditmanagement im bankbetrieblichen firmenkundengeschaeft / S. Kreitmair. – Frankfurt am Main : Petr Lang Verlag, 2001. – 310 p.
2. Балдин К.В., Зверев В.С., Рукосуев А.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень / Балдин К.В., Зверев В.С., Рукосуев А.В. – 2-е изд.– М.: Издательсько-торговая корпорация «Дашко и Ко», 2007. – 280 с.
3. Бланк И.А. Управление финансовыми рисками / Бланк И.А. – К.: Ника-Центр, 2005. – 600 с.
4. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством / Василенко В.О. – Вид. 2-ге, виправл. і доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2005.- 504 с.
5. Грязнова А.Г. Антикризисный менеджмент / Грязнова А.Г.– М.: Издательство ЭКМОС, 1999. – 368 с.
6. Жарковская Е.П. Антикризисное управление: ученик / Е. П. Жарковская, Б.Е. Бродский.- 4-е изд., испр. - Москва: Омега-Л, 2007.- 356 с.

7. Колісник М.К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством / Колісник М.К., Ільчук А.Г., Віблій П.І.– К.: Кондор, 2007. – 272 с.

8. Коротков Э.М. Антикризисное управление: Учебник / Коротков Э.М. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 432 с.

9. Корпоративний менеджмент: учебное пособие для студентів-обучаючихся по спеціальності «Менеджмент організації» / [Мазур І.І. і др.]; под. общ. Ред.. І.І. Мазкура, В.Д. Шапіро. – 4-е узд., стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2011. – 781 с.

10. Кошкин В.И. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11 / Кошкин В.И. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 512 с.

11. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством / Кривов'язюк І.В. – К.: Кондор, 2008. – 366 с.

12. Крутик А.В. Антикризисный менеджмент / А.В. Крутик, А.И. Муравьев. – СПб: Питер, 2001. – 432 с.

13. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством / Лігоненко Л.О. – К.: Т-во «Знання», 2005. – 824 с.

14. Нікбахт Е. Фінанси / Нікбахт Е., Гроппелі А. Пер. з англ. – К.: Основи, 1995. – 383 с.

15. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент / Скібіцький О.М. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.

16. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством / Штангрет А.М., Копилюк О.І.– К.: Знання, 2007. – 335 с.