

УДК 338.24.01

Карачина Н. П.

д.е.н., проф. кафедри менеджменту і моделювання в економіці

Савіцька О. О.

здобувач

Вінницький національний технічний університет

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ: СУЧАСНИЙ КАТЕГОРІАЛЬНИЙ ВИМІР

У статті розглядається антикризове управління як важлива складова сучасного управління підприємством. Акцентована увага на проблемі неоднозначного трактування даного поняття. Обґрунтовано власне бачення сутності категорії "антикризове управління" на основі дослідження основних сучасних підходів до її трактування як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями.

Ключові слова: антикризове управління, криза, банкрутство, неплатоспроможність, елементи антикризового управління.

Постановка проблеми. В умовах сучасної економіки на діяльність вітчизняних підприємств негативний вплив має ряд факторів, зокрема: глобальна фінансово-економічна криза, політичний колапс, недосконалість законодавства та недостатній рівень державної регуляторної політики. У таких умовах господарювання в управлінні підприємствами має бути врахований високий рівень впливу факторів зовнішнього середовища, а отже управління набуває антикризового характеру.

Розвиток теорії антикризового управління в Україні розпочався в умовах транзитивної економіки у зв'язку з необхідністю забезпечення сталого розвитку господарських систем різного рівня (промислових підприємств, галузей, комплексів і т.п.). Сьогодні антикризове управління є одним з найбільш

активно використовуваних видів менеджменту, затребуваний часом і сучасним станом більшості вітчизняних підприємств. У 90-ті роки минулого століття була видана значна кількість наукових, науково-практичних публікацій, які, однак, у якості суб'єктів антикризового управління розглядали переважно підприємства, які потребували реструктуризації в умовах конкуренції й розвитку ринку. Тим часом сучасний, дедалі менш стабільний і непередбачуваний стан економіки, на який все більше впливають глобальні фактори, зумовлює необхідність перегляду й розвитку основних положень антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. 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 розкрито в монографіях українських вчених: Л. О. Лігоненко, О. Стоянової, Л. Ситник, І. О. Бланка.

Аналіз наукових праць свідчить про недостатній рівень розгляду проблем антикризового управління, які у більшості випадків присвячені висвітленню питань поживлення підприємств після або на межі банкрутства в той час, як велике значення в сучасних умовах має своєчасна й правильна оцінка факторів впливу, що зумовлюють виникнення кризи і дають можливість визначити шляхи уникнення підприємством кризової ситуації. Водночас, на сьогодні в управлінській науці та діловій практиці ще не сформувалась єдність поглядів щодо сутності антикризового управління.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є аналіз сучасних поглядів та підходів до антикризового управління підприємством та розвиток понятійного апарату в цьому контексті.

Сьогодні в науковій літературі можна знайти різні визначення сутності терміну «антикризове управління». Термін «антикризове управління» міцно закріпився в науковому лексиконі як 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 в зарубіжній літературі [8] найчастіше розглядається як зовнішнє управління, що здійснюється спеціально підготовленими та запрошеними на підприємство фахівцями і доцільно тільки на підприємствах, банкрутство яких має негативні суспільні наслідки.

І.О. Бланк [2] вбачає в антикризовому фінансовому управлінні систему принципів та методів розробки й реалізації спеціальних управлінських рішень, які направлені на попередження та подолання фінансових криз підприємства, а також мінімізацію їх негативних наслідків.

Протилежної точки зору дотримуються С. Беляєв і В. Кошкін, які антикризове управлінням трактують як сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур щодо конкретного підприємства-боржника [7]. Тобто, в даному випадку розглядається лише процес ліквідації наявної кризи на підприємстві без попереднього її передбачення.

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 [9].

Досить послідовно й ґрунтовно поняття "антикризове управління" розкрито в монографії Л.О. Лігоненко [6], яка вважає, що більш коректно під антикризовим управлінням розуміти постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ і реалізацію генерального плану недопущення поширення цих явищ і стагнації розвитку суб'єкта господарювання протягом усього періоду його функціонування. Тобто, антикризове управління являє собою спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення

ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності суб'єкта господарювання, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.

Отже, на основі вищевикладеного, можна зазначити, що ряд спеціалістів у галузі менеджменту під антикризовим управлінням розуміють або управління в умовах вже існуючої кризи з метою ліквідації підприємства [7], або управління, яке спрямоване на виведення підприємства з кризового стану [8,9]. Тобто, по суті, обмежуються стадією банкрутства. Інші автори розглядають антикризове управління ще ширше [2,6]: антикризове управління повинно заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємств, а в стратегічному плані – забезпечити йому протягом тривалого часу конкурентні переваги [4] (рис. 1) .



Рисунок 1. – Визначення поняття "антикризового управління" за масштабністю

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).

Слід зазначити, що, розглядаючи сутність антикризового управління, більшість дослідників єдині в думці стосовно його специфічності. Складність проблеми антикризового управління полягає в тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, спрямовані на запобігання кризи, повинні бути прийняті і

реалізовані на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і тому ще не став незворотним. З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються на дуже слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій [8].

Антикризове управління має певні особливості, до основних з яких Л.О. Лігоненко відносить: специфічність мети здійснення управлінського інструментарію; ресурсні та часові обмеження; орієнтацію на розв'язання проблем, а не тільки їх зовнішніх проявів; орієнтацію та мінімізацію втрат усіх його учасників (власників, кредиторів, персоналу, держави); інноваційний характер [6].

Усю сукупність проблем, які вирішує антикризове управління, можна представити чотирма групами [4]. Перша група включає проблеми розпізнавання передкризових ситуацій, що передбачає необхідність своєчасно виявити настання кризи, знайти її перші ознаки, зрозуміти її характер, розробити механізми запобігання кризі і впровадити в реалії. І це досягається за допомогою управління, яке вирішує проблеми життєдіяльності підприємства в період кризи, сприяє виходу з кризи і ліквідації її наслідків. Друга група проблем антикризового управління пов'язана з ключовими сферами життєдіяльності підприємства. Це, насамперед, методологічні проблеми його життєдіяльності, у процесах вирішення яких формулюються місія і мета управління, визначаються шляхи, засоби і методи управління в умовах кризової ситуації. Ця група включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру. Існують також проблеми організаційного і правового змісту, безліч соціально-психологічних проблем. Проблематику антикризового управління можна представити й диференціацією технологій управління (третья група проблем), яка включає в самому загальному вигляді проблеми прогнозування криз і варіантів поведінки соціально-економічної системи в кризовому стані, проблеми пошуку необхідної інформації і розробки управлінських рішень. Велике значення також мають проблеми аналізу й оцінки кризових ситуацій, оскільки тут існує безліч обмежень за часом, кваліфікацією персоналу,

методологією й організацією вирішення проблем в умовах кризового функціонування підприємства, недостатністю інформації й ін. У цій же групі можна розглядати і проблеми розробки інноваційних стратегій, що сприяють виведенню підприємства з кризи. Четверта група проблем включає конфліктологію і селекцію персоналу, що завжди супроводжує кризові ситуації.

Елементи системи антикризового управління доцільно впроваджувати як на підприємствах, які є благополучними і функціонують успішно з метою профілактики та недопущення кризи, так і на тих, які опинилися в кризі з метою їх оздоровлення. Після проведеного теоретичного дослідження, беручи до уваги різноманітність підходів до тлумачення антикризового управління, наведемо, на нашу думку, найбільш точне та узагальнююче поняття. Більшість трактувань присвячені висвітленню питань поживлення підприємств після або на межі банкрутства, а межі запропонованого визначення знаходяться в рамках повного кризового ланцюга (від потенційної кризи до критичної ситуації, включаючи стадію банкрутства, яка завершується реанімацією або ліквідацією бізнесу), а також враховує економічний, фінансовий, правовий та організаційний аспекти та у компактній і ємній формі виражає знання про систему дослідження. Отже, на нашу думку, доцільно розкривати сутність категорії "антикризове управління" відповідно наукової позиції Біломісної І.І., а саме як систему принципів та методів управління підприємством, спрямованих на проведення діагностики загрози банкрутства, в разі настання виведення підприємства з кризи та її подолання з метою забезпечення безперервної діяльності підприємства на всіх стадіях його розвитку [1].

Висновки. Підсумовуючи усе вищезазначене, можна зробити висновки, що суть антикризового управління підприємством виражається в наступних положеннях [9]:

- 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 їх негативні наслідки.

У світі, який зазнав цілої низки природних катаклізмів та характеризується зростанням кількості проявів політичних хвилювань, проблема управління в кризових ситуаціях ніколи не залишається поза увагою.

Широкий спектр наукових праць західних і вітчизняних учених з теми антикризового управління дає підстави зробити висновок про формування самостійного наукового напрямку. Тому виникають труднощі у розумінні та дослідженні цього феномену.

Аналіз теорії та практики процесу антикризового управління дозволяє зробити висновок, що воно за своєю суттю є стратегічним і повинне будуватися на основі збалансованих та обґрунтованих стратегій, що дозволить підприємству більш виважено визначати стратегічні орієнтири із зазначенням ключових показників діяльності підприємства та враховувати організаційну та фінансову структури суб'єкта підприємництва, що в свою чергу забезпечить ефективне функціонування системи раннього попередження та реагування.

Таким чином, в умовах світової фінансової кризи, зростання неплатоспроможності й інших економічних проблем антикризове управління, зорієнтоване як на запобігання проблемам, так і на їх подолання, що стає необхідним для ефективної діяльності всіх суб'єктів господарювання.

Список використаної літератури

1. Біломістна І.І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання / І. І. Біломістна, О. М. Біломістний, М. С. Крамська // Фінансово кредитна діяльність: проблеми теорії і практики : зб. наук. праць. – 2013. – № 1 (14). – С. 90 - 96.

2. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И.А. Бланк . – К.: Эльга, Ника-центр, 2004. – 784 с.
3. Єлець О. П. Сучасне розуміння антикризового управління /О. П. Єлець // Економічний вісник Донбасу. – 2008. - № 1 (11). – С. 153 – 155.
4. Коваленко О.В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами / О.В. Коваленко // Экономика и управление. – 2013. – № 4. – С. 41 - 46.
5. Коваленко О. В. Теоретичні і практичні аспекти сучасного антикризового управління промисловим підприємством / О.В. Коваленко, О.О. Косенко, О.О. Дробишева // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – №4(8). – С. 34-42.
6. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія / Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2004. – 580 с.
7. Приходько Н.П. Сутність антикризового управління на підприємстві / Н.П. Приходько // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/potatuev/library/article02.htm>
8. Сапа Н.В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління / Н.В. Сапа // Гуманітарний вісник ЗДІА. – 2009. – № 38. – С. 106 - 116.
9. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситник. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.

КАРАЧИНА Н. П., САВИЦКАЯ О. О. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: СОВРЕМЕННОЕ КАТЕГОРИАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

В статье рассматривается антикризисное управление как важная составляющая современного управления предприятием. Акцентировано внимание на проблеме неоднозначной трактовки данного понятия. Обосновано собственное видение сущности категории "антикризисное управление" на

основе исследования основных современных подходов к ее трактовке, как отечественными, так и зарубежными учеными.

Ключевые слова: антикризисное управление, кризис, банкротство, неплатежеспособность, элементы антикризисного управления.

**KARACHYNA N. P., SAVITSKA O. O. CRISIS MANAGEMENT:
MODERN CATEGORICAL MEASUREMENT**

This paper consider the crisis management as an important component of modern enterprise management. The attention is focused on the problem of ambiguous interpretations of this concept. There was substantiated the own vision of the essence of the category of «crisis management» in this work based on the research of the major modern methods to its interpretation both domestic and foreign scholars.

Keywords: crisis management, crisis, bankruptcy, insolvency, elements of crisis management.