

**С. С. ПЄВТІЄВА****В. М. АНТОНЕНКО***Донецький національний технічний університет*

## **СУТНІСНО-ЗМІСТОВНА ІДЕНТИФІКАЦІЯ КАТЕГОРІЇ “АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ”**

Наукові праці МАУП, 2015, вип. 45(2), с. 136–140

*Ідентифікація понять “криза” та “антикризове управління” дало можливість більш повно розкрити сутність антикризового управління підприємством як елемента системи загальноекономічного управління підприємством та дає змогу систематизувати моделі його реалізації.*

Антикризове управління є одним із головних елементів системи менеджменту підприємства, який відрізняється комплексним і стратегічним характером та має здатність повністю усувати тимчасові ускладнення, що наявні в роботі підприємства.

Методики антикризового управління сформовані та досліджені у працях таких зарубіжних вчених, як Г. Бірман, Р. Брелі, Дж. Фіннері, К. Херман, С. Шмідт, Р. Хіт, І. Ансофф, С. Брю, Р. Ейрес, К. Макконел, А. Хоскінг, Е. Янич, Ю. Розенталь та інших.

Деякі теоретико-методологічні та прикладні аспекти антикризового управління становлять предмет розгляду у працях таких відомих вітчизняних науковців: І. П. Мойсєнко, О. М. Марченко, В. О. Василенко, О. В. Коваленко, З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк, Н. Ю. Невмержицька, О. А. Островська, О. В. Павловська, В. З. Потій, О. О. Терещенко, А. М. Штангрет, О. І. Копилук та ін.

Визначимо сутність антикризового управління на підприємстві, а також обґрунтуємо його функції та методи.

Об’єктивна необхідність застосування антикризового управління в менеджменті підприємства зумовлена порушенням його ба-

лансу із зовнішнім середовищем, виникненням та розвитком кризових явищ, що можуть привести до значних фінансових збитків чи навіть – до загрози існування підприємства. У будь-який момент існує небезпека кризи, навіть тоді, коли криза не спостерігається, коли її наочно ще немає. Це можна пояснити тим, що в управлінні завжди існує ризик, що соціально-економічна система розвивається циклічно, розвивається динамічно зовнішнє середовище, що змінюється, співвідношення керованих і некерованих процесів, змінюються люди, їхні потреби та інтереси [5, 30].

Основним засобом виживання підприємства, що перебуває в кризовому стані, виступає антикризове управління, яке повинно ґрунтуватись на своєчасній діагностиці рівня та причин кризового стану та реалізації адекватних антикризових програм [6].

У спеціальній літературі існує безліч суджень різних вчених як вітчизняних, так і зарубіжних з приводу визначення понять “криза” й “антикризове управління”. Аналітичний огляд їхніх поглядів наведено в таблиці.

Залежно від авторського бачення, виокремлюють різні підходи до визначення функцій антикризового управління підприємством.

## Підходи до визначення понять “криза” та “антикризове управління”

Автори	Визначення поняття	
	“криза”	“антикризове управління”
І. П. Мойсеєнко, О. М. Марченко	Перелом, будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, яке суттєво відрізняється за основними параметрами [5, 263].	Постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для підтримки відповідного рівня фінансово-економічної безпеки господарюючого суб'єкта [5, 265].
В. О. Василенко	Крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєвості у навколишньому середовищі [3, 12].	Управління, у якому під тиском запланованих чи випадкових факторів постановлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного стійкого розвитку організації [3, 121].
І. П. Булеєв, Н. Е. Брюховецька	Незапланований і небажаний, обмежений по часу процес, який може істотно завадити або навіть унеможливити функціонування підприємства [2, 8].	Мікроекономічна категорія, що відображає виробничі відносини, що складаються на рівні підприємства при його оздоровленні або ліквідації [2, 9].
С. М. Іванюта	Складний загострений стан, різкий перелом або занепад [4, 5].	Система управлінських заходів щодо діагностики, упередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та причин їх виникнення на всіх рівнях економіки [4, 86].
Л. С. Ситник	Сукупність ситуацій, що збільшують можливість появи неплатоспроможності підприємства, її розмірів, провокують виникнення загроз із зовнішнього і внутрішнього середовища і можуть призвести до банкрутства [6, 18].	Здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства та його працівників до передбачення кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах [6, 22].
О. О. Терещенко	Розлад існуючої системи, різкий, крутий перелом, важкий перехідний стан [7, 13].	Така система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер, що направлений на подолання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, яка має стратегічний характер, який дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та збільшити ринкові позиції при любых обставинах, опираючись на власні ресурси [7, 15].
А. М. Поддєрьогін	Імовірність виникнення будь-яких відхилень від очікуваного рівня фінансових показників, незалежно від того, позитивні чи негативні такі відхилення [8, 528].	Особливий режим виконання функцій фінансового менеджменту, який полягає в організації фінансової роботи на підприємстві з урахуванням необхідності профілактики та нейтралізації фінансової кризи [8, 478].

С. М. Іванюта виділяє шість основних антикризових функцій: планування, організація, мотивація, облік, аналіз і контроль [4, 90].

В. О. Василенко ґрунтуючись на досвіді закордонних науковців, крім шести вже названих, виділяє ще чотири функції: збір і обробка інформації, регулювання, координація, прогнозування [3, 163].

Слід зауважити, що, говорячи про антикризове управління як про системний елемент, як про важливу ланку управління підприємством, необхідно розглядати ці принципи у сукупності, оскільки саме тоді вони реалізуються і дають змогу підприємству подолати або попередити кризовий стан.

Залежно від стадії (глибини) кризи антикризове управління диференціюється на:

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 визнається стабілізація нестійких станів та збереження керованості системи;

3) управління процесами виходу з кризи, що здійснюється з метою мінімізації втрат та втрачених можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи [5, 263].

Враховуючи багатогранність природи кризового явища, а також альтернативність його вияву, різні науковці [1–9] припускають різні моделі реалізації антикризового управління. Класифікацію моделей реалізації антикризового управління представлено на рисунку.

Отже, слід зазначити, що криза – це незаплановане і небажане явище, що загрожує життєстійкості підприємства. А антикризове управління – це спеціальний елемент системи управління підприємства, діяльність якої спрямована на профілактику та подолання негативних наслідків кризи, а також на підтримку збалансованого фінансового стану і прогнозування.

Антикризовому управлінню властиві такі риси: безперервність, спеціальність, системність, стратегічність і комплексність.

Загалом антикризовому управлінню як елементу управління менеджменту підприємства притаманні ті самі функції, що і менеджменту: збір і обробка інформації, регулювання, координація, прогнозування, планування, організація, мотивація, облік, аналіз, контроль.

Оскільки негативний вплив кризових явищ легше попередити, ніж усувати, то підприємство повинне більше уваги приділяти передкризовому управлінню, а саме на прогнозування і запобігання. А фінансування цих заходів необхідно проводити на підставі діючої на підприємстві системи бюджетування.

Також для попередження кризового стану на підприємстві необхідно проводити такі профілактичні заходи:

- досягнення і підтримка високого рівня фінансової безпеки;
- забезпечення інформаційної безпеки і захисту комерційної таємниці;
- забезпечення правової та податкової безпеки;
- збільшення капіталовкладень у ресурсозбереження;
- активне впровадження інновацій;
- забезпечення позитивного чистого грошового потоку;
- забезпечення гнучкого та оперативного управління;
- налагодження системи маркетингу;
- підвищення кваліфікаційного рівня персоналу.

Перелік заходів з проведення антикризового управління має індивідуальну специфіку для кожного з підприємств, оскільки залежить від: структури управління, конкурентоспроможності, сфери діяльності, форми власності, платоспроможності, регіональних особливостей та ін.

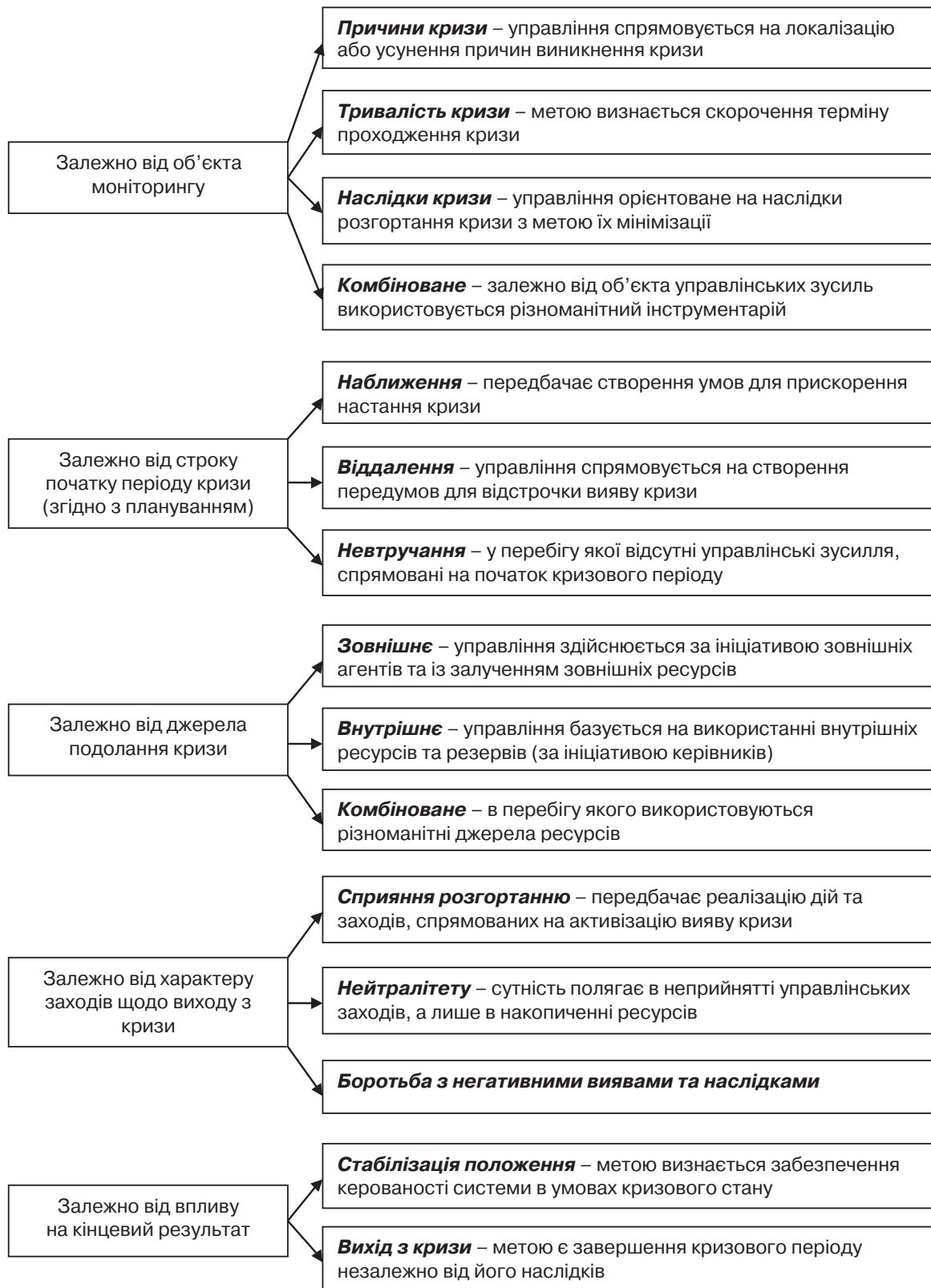


Рис. Класифікація моделей реалізації антикризового управління



## Література

1. Антикризове управління в бізнесі: учб.-метод. посіб. / Укл. В. О. Желябін. – Запоріжжя: ЗДІА, 2004. – 220 с.
2. Булеев И. П. Антикризисное управление предприятием / И. П. Булеев, Н. Е. Брюховецкая. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1999. – 234 с.
3. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / В. О. Василенко. – [2-ге вид., випр. і допов.]. – К.: Центр навч. л-ри, 2005. – 507 с.
4. Іванюта С. М. Антикризове управління: навч. посіб. / С. М. Іванюта. – К.: Центр учб. л-ри, 2007. – 288 с.
5. Мойсеєнко І. П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посіб. / І. П. Мойсеєнко, О. М. Марченко. – Львів, 2011. – 380 с.
6. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л. С. Ситник. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. – 503 с.
7. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія / О. О. Терещенко. – К.: Центр навч. л-ри, 2006. – 268 с.
8. Фінансовий менеджмент: підручник / Кер. кол. авт., наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – К.: КНЕУ, 2005. – 535 с.
9. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / А. М. Штангрет, О. І. Копилюк. – К.: Знання, 2007. – 335 с.

*Розкрито сутність термінів “криза” й “антикризове управління”. Наведені власні формулювання цих термінів. Приділено увагу функціям і методам антикризового управління. Запропоновані заходи з профілактики кризового явища на підприємстві.*

*Раскрыта сущность терминов “кризис” и “антикризисное управление”. Приведены собственные формулировки этих терминов. Уделено внимание функциям и методам антикризисного управления. Предложены мероприятия по профилактике кризисного явления на предприятии.*

*The essence of the terms “crisis” and “crisis management”. Provides its own definitions of these terms. Paid attention to the functions and methods of crisis management. Proposed activities for the prevention of the crisis in the enterprise.*

Надійшла 17 лютого 2015 р.