

УДК 658.012.1

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ  
ВИКОРИСТАННЯ***Буслаєва Г. В.*

*Стаття присвячена дослідженню і аналізу існуючих підходів до визначення сутності антикризового управління підприємством.*

**Ключові слова:** криза, кризовий стан, антикризове управління підприємством, банкрутство.

На початку ХХІ ст. в Україні відбуваються глибокі економічні перетворення, зумовлені як загальними процесами глобалізації, так і переходом від централізованого планового управління до ринкових методів господарювання. Через значний вплив сукупності дебалансуючих чинників сучасна вітчизняна економіка дійсно характеризується нестійкістю динаміки найважливіших макроекономічних процесів і складністю ситуації на базисному рівні економіки – мікро - рівні. Виходячи з цього, особливу актуальність здобуває вивчення можливостей ефективного управління підприємством. Важливою й актуальною є проблема пошуку і впровадження в практику таких форм і методів управління, використання яких дозволить передбачити і уникнути кризового стану на підприємстві, а в разі його виникнення, виходити з нього з найменшими втратами. Тому існує потреба у системному дослідженні теоретико - методологічних та прикладних засад побудови системи антикризового управління вітчизняними підприємствами із урахуванням специфіки умов транзитивної економіки на основі використання вітчизняних та зарубіжних розробок академічного та практичного характеру.

Актуальність теми обумовлена відсутністю належного комплексного теоретичного, методичного та законодавчого забезпечення антикризового управління, а також виникає необхідність проведення системних досліджень з питань формування цілісної наукової парадигми антикризового управління підприємством.

Поняття антикризового управління, як і поняття кризи не має однозначного визначення в сучасних дослідженнях. На сьогодні існує велика кількість літературних джерел, які присвячені антикризовому управлінню. Слід зауважити, що різне розуміння антикризового управління існує у науковців країн з розвинутою ринковою економікою та пострадянських країн. Це, з одного боку, пов'язано із різницею у досвіді застосування антикризового управління, а, з іншого - з особливостями функціонування вітчизняних підприємств, які визначаються перехідним типом економіки України. Наявні публікації українських дослідників розглядають лише окремі (фрагментарні) питання антикризового управління, не виходячи на рівень формулювання концептуальних засад та узагальнення інструментарію його здійснення.

Мета статті - розглянути і проаналізувати існуючі підходи до визначення сутності антикризового управління підприємством діючого в умовах транзитивної економіки.

Дослідження показали наявність різних трактувань антикризового управління. Зокрема, західноєвропейськими фахівцями антикризове управління визначається як «діяльність, необхідна для подолання стану, що загрожує існуванню підприємства, при якому основним питанням стає виживання» [16]. Дана діяльність характеризується «підвищенням інтенсивності застосування засобів і методів на підприємстві, необхідних для подолання загрозовому існуванню підприємства» [18]. При цьому, на думку І. Бріггема, відбувається перенос всієї уваги на миттєві, короткострокові проблеми, одночасно зв'язані з проведенням твердих і швидких вирішальних заходів [15]. Так, відомий німецький економіст Р. Келлер звертає увагу на те, що поняття „антикризовий менеджмент - це особлива форма управління, пріоритетним завданням якого є попередження чи подолання всіх процесів, які здатні створити суттєву загрозу для життєдіяльності підприємства чи навіть унемож-

ливити його функціонування” [17].

В останні роки окремі питання антикризового управління привернули увагу багатьох науковців Росії, зокрема А.Г. Грязьової, Е.М. Короткова, С.Г. Беляєва, В.І. Кошкіна, В.В. Крижанівського, Е.С. Мінаєва, В.П. Панагушина, Е.А. Уткіна. [1, 2, 3, 9, 14] та ін.

Серед досліджень вітчизняних вчених, проблеми антикризового управління висвітлені в роботах І.П. Булеєва, М.Е. Брюховецької, В.О. Василенко, Ю.Є. Гайворонської, С.М. Іванюти, Л.О. Лігоненко, Н.М. Літвіна, Л. Ситник, Г.В. Тельнової [4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13] та ін. Слід зауважити, що деякі науковці звужують поняття антикризового управління до проблем банкрутства підприємства, його санації та реструктуризації, при цьому превентивний аспект антикризового управління ними не враховується.

Так наприклад, Г. Базаров, С.Г. Беляєв, Л.П. Белих та В.І. Кошкін розуміють антикризове управління як “сукупність форм та методів реалізації антикризових процедур відповідно до конкретного підприємства - боржника” [3]. Також А.Б. Крутик та А.І. Муравйов під антикризовим управлінням розуміють систему заходів з попередження банкрутства, зокрема, управління в умовах ризику [8]. Під антикризовим управлінням на підприємстві І.П. Булеєв та М.Е. Брюховецька розуміють “мікроекономічну категорію, що відображає виробничі відносини, що мають місце на підприємстві під час його оздоровлення чи ліквідації” [4].

Так само, Н.М. Літвін зазначає, що антикризове управління – це сукупність форм та методів реалізації антикризових процедур по відношенню до конкретного підприємства – боржника [11]. Але подібне трактування сутності антикризового управління послабляє його запобігальну, випереджальну спрямованість. Таким чином, невирішеним є питання розгляду антикризового управління як процесу запобігання кризи. Тому необхідно зробити акцент у системі антикризового управління саме на передкризову (до - кризову) підготовку підприємства, профілактичну роботу з недопущення кризи. Реалізація набору антикризових процедур, а саме передкризова підготовка, дозволить знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій і банкрутства, підвищити таким чином ефективність діяльності підприємства та економіки в цілому.

Протилежний підхід до розуміння поняття антикризове управління має Е. Уткін, який підкреслює, що “головне в антикризовому управлінні - забезпечення умов, коли фінансові ускладнення не можуть мати постійний та стабільний характер. Мови щодо банкрутства за такого підходу не повинно бути, адже має бути налагоджено управлінський механізм усунення проблем, що виникають, до того, як вони набули необоротний характер” [14].

За визначенням В.О. Василенко, антикризове управління – це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів зі зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку [5]. Дослідник А. Грязнова зазначає, що “антикризове управління - це така система управління підприємством, яка має комплексний характер та спрямована на уникнення або ліквідацію небажаних для бізнесу явищ через використання усього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, та дозволяє ліквідувати тимчасові ускладнення, зберегти та примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, при використанні в основному власних ресурсів” [1].

Антикризове управління ідентифікує Л.С. Ситник як “здатність до розробки оптимальних шляхів виходу з кризової ситуації, визначення пріоритетних цінностей підприємства в умовах кризи, координації діяльності підприємства та його робітників по запобіганню кризи, досягнення ефективності їх праці в екстремальних умовах” [12].

Другий дослідник, Г.В. Тельнова, описує антикризове управління як управління, здатне зм'якшувати кризи, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в даний період і виводити його з кризового стану з мінімальними втратами [13].

На думку Е. Короткова та А. Беляєва “антикризове управління - це управління, в яко-

му поставлено визначеним чином передбачення загрози кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для подальшого розвитку» [2]. Також Е.С. Минаєв розглядає антикризове управління як комплекс послідовно здійснюваних мір попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня його негативних наслідків. Він вважає, що це технологія активної управлінської діяльності в повному комплексі всіх її функцій, ролей і повноважень [9].

Точка зору В.Г. Крижановського така, що «антикризове управління – це: попередня діагностика причин виникнення кризової ситуації на підприємстві; аналіз зовнішнього середовища і потенціалу конкурентних переваг підприємства для вибору стратегії його розвитку; бізнес-планування підвищення конкурентних переваг і фінансового оздоровлення підприємства; розробка процедур фінансового оздоровлення підприємства і системи контролю за їхньою реалізацією» [9].

Водночас, Л.О. Лігоненко у своїй монографії [10] обґрунтовує, що антикризове управління є складовою менеджменту підприємства в цілому. Мова йде про 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 окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [10]. Дослідниця С.М. Іванюта розглядає антикризове управління як систему організаційно - економічних заходів з діагностики, упередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та їх причин виникнення в економічних системах на всіх рівнях економіки [7]. На думку Ю.Є. Гайворонської, антикризове управління – це спеціальний, комплексний процес моніторингу впливу негативних факторів на діяльність підприємства з метою забезпечення його постійного функціонування у зоні економічної безпеки, вжиття заходів щодо попередження переходу підприємства до кризової зони, а у критичних випадках з метою його максимально швидкого та ефективного виходу з кризової зони [6].

## ВИСНОВКИ

Дослідження показали наявність різних трактувань антикризового управління, узагальнюючи які можна сформулювати наступне поняття антикризового управління – це виявлення ознак кризи, що насувається, її проявів в різних підсистемах підприємства та визначення характеру локальності кризи (в окремих підсистемах підприємства, в цілому по підприємству та ін.).

Ми поділяємо думку тих науковців, які вважають ключовим моментом антикризового управління саме попередження кризових ситуацій, та переконані, що будь-яке управління має бути антикризовим. Система антикризового управління має властивості, що надають деякі особливості механізму управління: гнучкість і адаптивність, здатність до диверсифікації та своєчасного ситуаційного реагування, зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на виникаючі проблеми, а також можливість ефективно використовувати потенціал підприємства і неформальні методи менеджменту. Враховуючи сучасний стан розвитку економіки, зокрема в машинобудівній сфері, ці заходи є необхідними. Тому, для забезпечення фінансової стійкості на кожному підприємстві неодмінною умовою є підтримка його життєздатності через систему упереджуваних антикризових заходів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Антикризисный менеджмент / Под редакцией А.Г. Грязновой. – М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”; Изд-во ЭКСМОС, 1999. – 366 с.
2. Антикризисное управление: Учебник для ВУЗов // Под ред. Э.М. Короткова, Беляева А.А., Валовой Д.В. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 432 с.
3. Базаров Г.З., Беляев С.Г., Белых Л.П. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для ВУЗов // Под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. - М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. - 469 с.

4. Булеев И.П., Брюховецкая Н.Е. Антикризисное управление предприятием. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1999. – 178 с.
5. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством. – Київ.: ЦНЛ, 2005. – 504 с.
6. Гайворонська Ю.Є. Методичні основи функціонування механізму антикризового управління підприємством. – Рукопис – Київ, 2006 – 254 с.
7. Іванюта С.М., Іванюта В.Ф., Писаренко В.В. Антикризове управління в АПК. Навчальний посібник. - Полтава: Лібра, 2002. – 207 с.
8. Крутик А.В., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. – СПб: Питер, 2001. – 432 с.
9. Крыжановский В.Г., Лапенков В.И., Лютер В.И. Антикризисное управление: Учебное пособие для технических ВУЗов // Под ред. Э.С. Минаева и В.П. Панагушина. – М.: «Издательство ПРИОР», 1998. – 432 с.
10. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні – засади та практичний інструментарій. Монографія - К.: КНТЕУ, 2001.- 580 с.
11. Літвін Н.М. Поняття антикризового управління підприємствами (міжнародний досвід) // Вісник Київського університету. Міжнародні відносини. - Вип. 27. - К.: Київський університет, 2003. - С. 232 - 234.
12. Ситник Л.С. Організаційно - економічний механізм антикризового управління підприємством // НАН України, Інститут економіки промисловості. — Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. — 503 с.
13. Тельнова Г.В. Антикризове управління машинобудівним підприємством. – Рукопис - Маріуполь, 2006 – 298 с.
14. Уткин Э.А. Антикризисное управление. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», изд-во «Экмос», 1997. – 400 с.
15. Brigham E.F. Financial management: Theory and Practice, 1990. – 456 p.
16. Gandolfo G. Economic Dynamics – Springe, 1991. – 612 p.
17. Keller R. Unternehmenssanierung: aussergerichtliche Sanierung und gerichtliche Sanierung. – Berlin: Verl. Neue Wirtschafts-Briefe, 1999. - 271 p.
18. Petty R., William J., Keowon K., Arthur T., Scott David F., Martin John D. Basic Financial Management. – USA, Prentice-Hall, Inc., 1993. - 423 p.