

**С.Манжос. Концептуальні підходи до трактування економічної сутності антикризового менеджменту / С.Манжос // Галицький економічний вісник. — 2013. — №3(42). — с.23-32 - (економіка та управління національним господарством)**

УДК 336.71(043.5)

Світлана МАНЖОС

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ТРАКТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СУТНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Резюме.** Виокремлено концептуальні підходи вітчизняних та зарубіжних авторів до трактування економічної сутності антикризового менеджменту. На підставі проведення ретроспективного аналізу встановлено причини появи та розвитку антикризового менеджменту як одного із функціональних напрямів управління організацією. Визначено, що зарубіжні та вітчизняні економісти не вступають у протиріччя щодо трактування сутності антикризового менеджменту, а лише доповнюють один одного, розширюючи та синтезуючи його проблематику. Обґрунтовано, що антикризовий менеджмент необхідно розглядати як постійно діючий специфічний вид управління, спрямований на попередження можливих ускладнень у діяльності системи, нейтралізацію кризових явищ і забезпечення її подальшого функціонування та розвитку шляхом вчасної реалізації адекватних управлінських рішень і ефективного використання внутрішніх ресурсів.

**Ключові слова:** антикризовий менеджмент, концептуальний підхід, теорія менеджменту, криза, економічна система.

Svitlana MANZHOS

## CONCEPTUAL APPROACHES TOWARDS INTERPRETATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT ECONOMIC ESSENCE

**Summary.** Conceptual approaches of domestic and foreign scientists towards interpretation of anti-crisis management economic essence based on the investigations systematization are identified in the paper. The reasons of anti-crisis management appearance and development as one of functional directions of organizations management are determined according to retrospective analysis. It identifies that domestic and foreign economists are not in contradiction towards interpretation of anti-crisis management economic essence, but complement each other by extending and synthesizing its range of problems. The necessity of anti-crisis management to be considered as a constantly acting specific type of management, which is directed on possible difficulties prevention, neutralization of crisis trends and provision of its further functioning and development with the help of in-time realization of adequate administrative decisions and efficient usage of internal resources is substantiated. Depending on the stage and depth of crisis, it is determined that anti-crisis management is divided into the following types: pre-crisis (preventative – provides the system of prophylactic actions aimed at imbalance recovery, costs minimization, competitiveness); crisis (management in conditions of crisis, directed on stabilization the crisis situation assessment, determination of crisis factors, investigation of economic system strengths and weaknesses, assessment of crisis overcoming potential, search for solutions of negative trends minimization, financial sustainability recovery); post-crisis (directed on overcoming the crisis negative results and return to pre-crisis activity parameters, provides justification and realization of crisis overcoming strategic program, operative identification of program realization of actual results deviation and designation of actions of crisis negative trends elimination).

**Key words:** anti-crisis management, conceptual approach, management theories, crisis, economic system.

**Постановка проблеми.** Сучасні уявлення про соціальний, політичний та бізнес-менеджмент будуються на концепції антикризового менеджменту, який сформувався в результаті розвитку менеджменту як науки з метою розв'язання проблеми кризових ситуацій. В умовах зростаючої невизначеності середовища, високого темпу змін, посилення конкуренції та підвищення рівня ризиків для правильного вибору управлінських рішень і нівелювання негативного впливу факторів зовнішнього середовища необхідно працювати на випередження, що потребує не лише управління кризою, а управління через кризу, через її провокування та управління її перебігом. Метою такого управління є досягнення максимального динамізму економічної системи, що підвищує її адаптивність до середовища, яке постійно змінюється, забезпечує конкурентні переваги у довготерміновій перспективі, дозволяє дослідити кризові фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ, перевести стратегічні можливості в стратегічний потенціал успіху. На сьогодні завоювання ринку через кризу, просування інновацій через кризу вже стало нормою нового обличчя менеджменту. Ось чому у нинішньому столітті менеджмент кризи поступово стає синонімом менеджменту взагалі. За таких обставин значної актуальності набуває дослідження теоретичних та практичних засад антикризового менеджменту з метою негайного реагування на проблемні ситуації, незаплановані та

неконтрольовані зміни економічної системи, включаючи організаційні, комунікаційні та інформаційні аспекти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить, що теоретичним і методологічним аспектам антикризового менеджменту присвячено чимало наукових праць зарубіжних та вітчизняних учених. Значний внесок у становлення і розвиток концепції антикризового менеджменту зробили такі зарубіжні дослідники: М. Алберт, Дж. Еспрі, Н. Вудхауз, П. Друкер, І. Мітрофф, Г. Мінцберг, М. Мескон, К. Ру-Дюфор, Т. Уоллес, К. Хамфріс, Дж. Хед, Ф. Хедоурі, Е. Чандлер, Г. Базаров, С. Беляєв, Л. Белах, Д. Валовий, А. Градов, Е. Коротков, Б. Кузін, П. Покритан, Р. Попов, Н. Туленков, Е. Уткін та ін. Різноманітні проблеми антикризового менеджменту розглядають у своїх працях такі українські науковці: З. Айвазян, І. Бланк, В. Багацький, В. Василенко, Н. Гетманцева, Л. Лігоненко, В. Кириченко, І. Макаренко, С. Оборська, Г. Пухтаєвич, Л. Ситник, О. Терещенко, А. Чернявський, А. Шегда, З. Шершньова та ін. Розглядаючи сутність та особливості антикризового менеджменту, фахівці підкреслюють специфічність цього напрямку управління, однак неоднозначне трактування його економічної сутності створює широку полеміку поглядів на антикризовий менеджмент, його цілі, завдання, принципи, що зумовлює необхідність подальшого дослідження теоретичних аспектів цього виду управлінської діяльності та концептуальних підходів щодо трактування економічної сутності.

**Метою статті** є проведення ретроспективного аналізу причин появи та розвитку антикризового менеджменту, дослідження існуючих концептуальних підходів до трактування економічної сутності антикризового менеджменту та обґрунтування власного підходу з метою визначення ролі антикризового менеджменту в системі управління економічною системою в умовах кризи.

**Виклад основного матеріалу.** Зародження та розвиток менеджменту як науки має глибокі історичні корені та супроводжується полемікою економістів щодо принципів, форм, методів, проблем і способів їх розв'язання. Концепції менеджменту минулого століття виходили з припущення про стабільність соціального та економічного середовища, в якому відбувається процес управління. Цієї аксіоми дотримували послідовники школи «наукового менеджменту» (Ф. Тейлор, Г. Гантт, Г. Емерсон, подружжя Френк та Ліліан Гілбрет, Г. Форд); представники адміністративної (класичної) школи менеджменту (А. Файоль, Л. Урвік, Дж. Муни, М. Вебер); засновники школи управління соціалістичним виробництвом (А. Гастев, Ф. Розмирович, В. Немчинов, Н. Вітке); школи людських відносин (Е. Мейо, М. Фоллетт, Ф. Ротлісбергер, Ч. Бернард); емпіричної школи (П. Друкер, Р. Девис, Л. Ньюмен, Д. Міллер); прихильники сучасного біхевіоризму (К. Арджеріс, Д. Мак-Грегор), необіхевористської школи (Р. Акофф, С. Бир, Л. Берталанфі, Р. Кальман, Р. Люс, Л. Клейн, Д. Форрестер, Н. Джорджеску-Риган).

На другому етапі індустріального суспільства, яке досягло своєї стабільності як у неокapіталістичному, так і у соціалістичному своєму варіанті, такі уявлення мали достатній ступінь адекватності. Але навіть у цей період часто виникали такі ситуації, які було дуже складно описати й узгодити, оскільки вони були пов'язані з необхідністю реагувати на непередбачені події (часто кризові), що виникали під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Тому менеджерам часто не вдавалося впоратись із плановими завданнями та забезпечити потрібні показники ефективності у плановій економіці. Постановка нових завдань менеджменту виводила їх за межі предмета класичних теорій та потребувала синтезу нових напрямків. Наприклад, у математиці теорія катастроф виникла окремо від теорії оптимального управління, в соціології та психології конфліктологія – окремо від теорії динаміки трудових колективів, а в економіці теорія антикризового управління – незалежно від класичних теорій менеджменту.

Фактично, основні завдання управління у теорії менеджменту ХХ століття формувались як складові підвищення ефективності функціонування системи в стабільному або передбаченому середовищі, яке постійно еволюціонує. Антикризовий менеджмент був в економічній теорії першим проривом розуміння важливості постановки основних завдань

управління в умовах кризи. Але сама криза все ще розглядалась як дещо надзвичайне, як патологія. Формулювання завдань антикризового менеджменту зводилось до «подолання кризи», тобто до створення «стабільної» ситуації, коли дієвими є методи традиційного менеджменту.

Але у другій половині ХХ століття традиційне формулювання завдань менеджменту все більше входило у протиріччя із практикою. Стало зрозуміло, що періоди змін є не випадковими патологіями, а закономірними, незворотними та важливими етапами розвитку організації, що конфлікти не лише мають об'єктивну природу, а й сприяють необхідним змінам. Визнання кризових періодів нормою змусило змінити сам підхід і зосередити увагу не на подоланні кризи, а на управлінні кризою, не на усуненні конфлікту, а на управлінні перетіканням конфліктних ситуацій, переведенні їх у конструктивне русло.

Остання чверть минулого століття характеризувалась наростанням мінливості технологічного, економічного та соціального середовища. В цих умовах все більш ускладнювалось функціонування і навіть виживання стабільних економічних систем і все більший успіх сприяв структурам мінливим, які знаходилися в процесі постійних перманентних змін. За такої ситуації стабільний стан вже починає сприйматися як патологія, тому формування завдань менеджменту знову змінюється. Тепер його стрижнем стає управління процесом змін, а усе інше лише доповнює цей процес. Бізнес набуває безперервної динаміки, усі процеси стають частиною процесу безперервних змін. Конфлікт та перманентна криза стають нормою.

Загально визнано, що антикризовий менеджмент слід розглядати як один із функціональних напрямів управління організацією, тобто згідно з концепцією М. Мескона як «процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією» [11, с. 34]. Виживання, тобто можливість існувати якомога довше, є найважливішим завданням більшості організацій, тому антикризовий менеджмент, безперечно, є складовою управління організацією в цілому. Ця точка зору підтверджується у визначенні антикризового менеджменту проф. Е. Уткіна, який вважає його «складовою загального менеджменту на підприємстві, що використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства» [17, с. 123].

Н. Туленков [16, с. 21], Л. Лігоненко [8, с. 86]. дотримуються точки зору, що будь-яке управління повинно бути антикризовим, тобто повинно враховувати можливість кризових явищ та механізм їх подолання, і вважають, що антикризовий менеджмент – це система заходів попередньої діагностики, за необхідності – фінансове оздоровлення, мінімізація втрат при застосуванні організаційно-правових інструментів банкрутства.

В. Василенко визначає можливість антикризового менеджменту насамперед людським чинником, оскільки тільки усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати та знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля для розв'язання найскладніших та болючих проблем, накопичувати досвід переборення криз та творчо використовувати його з урахуванням реалій поточної макроситуації й особливостей економічної системи [5, с. 23].

Отже, незважаючи на широке застосування в економічній теорії та практиці поняття антикризового менеджменту, тлумачення його сутності є неоднозначним. Багато дослідників відзначають, що причинами цього є двоїстий характер кризи, яка одночасно руйнує та створює, тобто формує передумови та здійснює підготовку умов для подальшого розвитку і звільнення від попередньої стратегії бізнесу. На наш погляд, багатозначність економічного, особливо управлінського розуміння антикризового менеджменту зумовлена особливостями розвитку економічної системи, цілями і проблемами, що виникають на різних стадіях її життєвого циклу.

У зв'язку з цим, для розроблення обґрунтованих пропозицій щодо управління економічною системою в умовах кризи необхідно передусім уточнити сутність антикризового менеджменту. Аналіз усталеного трактування засвідчив, що існують різні концептуальні підходи до тлумачення сутності антикризового менеджменту.

Дж. Еспрі та Н. Вудхауз [19, с. 15], Т. Уоллес [24, с. 15], К. Хамфріс [21, с. 34], Г. Базаров [3, с. 38], З. Айвазян та В. Кириченк [1, с. 23] розглядають антикризовий менеджмент як управління в умовах кризи, що настала, спрямоване на вихід із кризової ситуації та стабілізацію стану економічної системи.

К. Ру-Дюфор [23, с. 81], І. Мітрофф [22, с. 102], В. Василенко [5, с. 25], В. Багацький [2, с. 33], Н. Гетманцева [2, с. 78], А. Градов [6, с. 12], З. Шершньова та Б. Кузин [2, с. 6]. Відстоюють точку зору, що антикризовий менеджмент – це процес, спрямований на недопущення та уникнення появи кризових ситуацій, що виникають у будь-якій економічній системі.

Дж. Хед [20, с. 11], Л. Лігоненко [8, с. 56], П. Покритан [12, с. 51], Е. Мінаєва та В. Панагушена [9, с. 171], О. Терещенко [15, с. 27], Е. Коротков [7, с. 47], Д. Валовий [7, с. 13], Л. Ситник [14, с. 75], М. Маренков [10, с. 87], А. Чернявський [18, с. 95] визначають антикризовий менеджмент як комплекс антикризових превентивних та реактивних заходів.

Отже, аналіз наукової літератури засвідчив, що більшість науковців визначають антикризовий менеджмент як сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно конкретної економічної системи. Інші науковці йдуть ще далі й у понятті виділяють антикризові заходи, розглядають антикризовий менеджмент як управління в умовах ризику. Ми погоджуємося з твердженням науковців, що управління економічною системою завжди певним чином антикризове, і вважаємо, що *антикризовий менеджмент* можна визначити як постійно діючий специфічний вид управління, спрямований на попередження можливих ускладнень у діяльності системи, нейтралізацію кризових явищ і забезпечення її подальшого функціонування та розвитку шляхом вчасної реалізації адекватних управлінських рішень й ефективного використання внутрішніх ресурсів.

Досліджуючи різні концептуальні підходи та враховуючи актуальність даного питання, можна виокремити власний підхід на антикризовий менеджмент, який включає ряд взаємопов'язаних елементів.

*I. Фактори антикризового менеджменту.* Незалежно від конкретного суб'єктивного погляду на дану категорію, об'єктом антикризового менеджменту найчастіше виступає будь-яка організація як складна відкрита соціально-економічна система. Предметом – фактори кризи, тобто події або тенденції, що свідчать про можливість або початок кризи. Тому точніше визначення досліджуваної категорії, на нашу думку, повинно враховувати такі визначальні фактори: 1) значення обмежувальної діяльності держави в антикризовому управлінні; 2) зміст ініціативної організаційно-фінансової практики організацій у даній галузі, спрямовану на систематичну адаптацію до мінливих факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ; 3) облік специфічних особливостей антикризового управління: його фаз, стадій, функцій, методів, інструментів і т.ін. з метою підвищення ефективності управління; 4) єдине методичне забезпечення сучасного попередження кризових явищ. Таким чином, антикризовий менеджмент завжди орієнтований на своєчасне попередження кризових явищ та/або подолання вже існуючих з метою стабілізації функціонування системи та переходу її на якісно новий рівень.

*II. Форми антикризового менеджменту.* В науковій літературі [9, 15] антикризовий менеджмент поділяють на активний (попереджувальний) і реактивний. *Активний антикризовий менеджмент* передбачає діяльність, спрямовану на попередження кризи зовнішніми та внутрішніми силами управління. Він має наступальний характер і спрямований проти тих фаз кризового процесу, від яких ще не надходить безпосередніх загроз, тобто проти потенційної або латентної кризи. Формами активного антикризового менеджменту є наступні:

*1. Попереджувальний антикризовий менеджмент.* Вихідним моментом застосування цієї форми антикризового менеджменту є наявність потенційної кризи, наслідки якої, якщо вони взагалі проявляться – відбудуться лише у майбутніх періодах. Головне завдання попереджувального антикризового менеджменту – попередження розвитку можливої гострої кризової ситуації за допомогою попереджувальних заходів, на основі специфічних прогнозів або сценаріїв.

2. *Превентивний антикризовий менеджмент* має об'єктивну другу фазу загального кризового процесу і відноситься до того моменту часу, коли критичний процес переходить у фазу латентної кризи. Головне завдання превентивного антикризового менеджменту – раннє розпізнавання кризи, яка вже настала та розвивається, за допомогою систем раннього попередження, а також – планування, реалізація і контроль превентивних стратегій і заходів з метою попередження переходу до фази гострої кризи.

*Реактивний антикризовий менеджмент* має навпаки пасивний характер і стосується в основному вже кризи, яка настала. Його мета полягає у подоланні гострої кризи або пом'якшенні її негативних наслідків. Різновидами реактивного антикризового менеджменту є:

1. *Долаючий антикризовий менеджмент* відноситься до гострої кризи, яка вже настала, і може розглядатися як програма підтримки системи для подолання кризи. Цей варіант антикризового менеджменту застосовується при гострих критичних процесах, для подолання яких обмежуються лише реактивними методами. При цьому основні завдання реактивного антикризового менеджменту концентруються на плануванні, реалізації та контролі методів подолання кризи.

2. *Ліквідаційний антикризовий менеджмент* реалізується у тих випадках, коли у системі немає шансів на виживання. Головне завдання ліквідаційного антикризового менеджменту – складання та реалізація плану ліквідації певної системи.

Співвідношення форм антикризового менеджменту, фаз управління та фаз кризи представлено у таблиці 1.

**Таблиця 1**

Співвідношення форм антикризового управління і фаз кризи

**Table 1**

Correlation of anti-crisis management forms and phases of crisis

Форма антикризового менеджменту	Фази кризи				
	Потенційна криза	Латентна криза	Перша відкрита фаза (помірна фаза кризи)	Друга відкрита фаза (гостра фаза кризи)	Фаза катастрофічна криза
<i>Активний антикризовий менеджмент</i>					
1. Попереджувальний антикризовий менеджмент. Головне завдання – попередження розвитку можливої гострої кризової ситуації за допомогою попереджувальних заходів	+				
2. Превентивний антикризовий менеджмент. Головне завдання – раннє розпізнавання кризи, яка вже розпочалася і розвивається за допомогою систем раннього попередження		+			
<i>Реактивний антикризовий менеджмент</i>					
1. Долаючий антикризовий менеджмент. Головне завдання – планування, реалізація і контроль методів подолання кризи			+	+	
2. Ліквідаційний антикризовий менеджмент. Головне завдання – складання й реалізація плану ліквідації системи					+

Таким чином, кожній стадії кризової ситуації відповідає певна форма антикризового менеджменту, а успішність антикризових заходів напряду залежить від своєчасної діагностики кризового процесу.

*III. Підходи до антикризового менеджменту.* Аналіз вітчизняної і зарубіжної літератури [1, 2, 3, 9, 10, 11, 12, 16] дозволяє виявити такі підходи до антикризового менеджменту:

1. *Процесний* – антикризовий менеджмент розглядається як процес, який складається з таких стадій: діагностика кризи; розроблення антикризової стратегії; розроблення програм виходу з кризової ситуації; реалізація антикризових програм; оцінювання результатів; коректування стратегії; прогнозування можливих майбутніх кризових ситуацій.

2. *Організаційний* – передбачає створення й підтримання системи організаційно-методичного забезпечення антикризового менеджменту.

Отже, антикризовий менеджмент являє собою систему методів та інструментів, які розробляються та використовуються для розв'язання завдань, що стосуються як попередження можливих кризових ситуацій, так і подолання вже існуючої кризи. Очевидним є комплексне використання першого та другого підходів, що дозволяє врахувати як окремі етапи процесу антикризового менеджменту, так і специфічні інструменти та методи розв'язання кризових ситуацій на кожному з них.

*IV. Функції антикризового менеджменту.* Антикризовому менеджменту властиві власні функції, зумовлені специфікою його цілей:

1. *Визначення мети управління* передбачає формулювання цілей і завдань, пов'язаних із попередженням або подоланням кризи, та розроблення антикризової стратегії. В якості стратегічної мети необхідно розглядати досягнення системою врівноваженої позиції, що полягає у недопущенні кризи у випадку активного менеджменту та ліквідації системи у випадку реактивного менеджменту.

2. *Планування* включає в себе розроблення програм і планів, за допомогою яких повинні бути досягнуті цілі, визначені необхідні ресурси та їх розподіл за цілями і завданнями, та доведення антикризових планів і програм до виконавців.

3. *Організація* являє собою здійснення заходів зі створення системи реалізації антикризових планів і програм для досягнення запланованих показників.

4. *Координація* забезпечує безперебійність і безперервність процесу антикризового менеджменту, взаємодію та узгодженість у роботі шляхом встановлення раціональних комунікацій.

5. *Мотивація* полягає у стимулюванні працівників до виконання намічених антикризових програм на основі економічної зацікавленості та адміністративно-розпорядчих важелів.

6. *Облік* передбачає систематизацію інформації про фактичний стан системи і результативність антикризових заходів.

7. *Контроль* полягає у співставленні фактично досягнутих та прогнозованих результатів антикризового менеджменту.

8. *Аналіз* передбачає аналізування причин виявлених відхилень фактично досягнутих показників від запланованих в антикризовій програмі.

Отже, антикризовому менеджменту притаманні власні функції і завдання, реалізація яких націлена на створення та налагодження системи раннього попередження кризи.

*VI. Розроблення основних вимог до антикризового менеджменту.* Розглянувши сутнісні характеристики антикризового менеджменту, визначимо перелік вимог до даної системи та окреслимо ключові проблеми, притаманні сучасному етапу розвитку антикризового управління. Вимоги пропонуємо розглядати у чотирьох проекціях: вимоги до системи, вимоги до механізму, вимоги до процесу і до стилю управління. Коротка характеристика даних проекцій наведена у таблиці 2.

**Таблиця 2**

Коротка характеристика вимог до антикризового менеджменту за різними проекціями  
**Table 2**  
Brief characteristics of requirements to anti-crisis management by different projections

**Економіка та управління національним господарством**

Проекція	Вимога	Коротка характеристика вимог
1. Система антикризового менеджменту	– гнучкість і адаптивність	Швидка адаптація системи до постійних змін зовнішнього і внутрішнього середовищ
	– інтеграція	Більш ефективне використання потенціалу компетенції
	– диверсифікація управління	Використання найбільш прийнятних типологічних ознак ефективного управління в складних ситуаціях
	– зниження централізму	Забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на проблеми, які виникають
	– неформальне управління	Посилення мотивації ентузіазму, впевненості
2. Механізм антикризового менеджменту	– інтеграція за професіоналізмом та компетентністю	Створення робочих груп з компетентних співробітників, жорсткий відбір
	– установка на оптимізм та впевненість	Орієнтація на соціально-психологічну стабілізацію діяльності
	– ініціативність у розв’язанні проблем	Заохочення нових ідей, залучення кожного співробітника до розв’язання проблем

**Закінчення таблиці 2**

	– корпоративність, пошук та підтримка інновацій	Об'єднання колективу у подоланні кризових ситуацій
	– мотивація, орієнтована на антикризові ситуації	Заохочення адекватної економії ресурсів, уникнення помилок, обережність, глибокий аналіз ситуацій, професіоналізм і т.ін.
3. Процес антикризового менеджменту	– програмно-цільовий підхід до розроблення і реалізації управлінських рішень	Підвищення об'єктивності та обґрунтованості управлінських рішень
	– своєчасність рішень	Скорочення часу на розроблення антикризових заходів та подолання кризової ситуації, реалізація своєчасних дій за динамікою ситуації
	– використання критерію якості рішень	Використання критерію для моніторингу ефективності антикризового менеджменту
	– оцінювання наслідків прийнятих рішень і альтернатив	Зниження ризику неефективних управлінських рішень
	– мобільність	Динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін та перетворень, реалізації інноваційних програм
4. Стиль антикризового менеджменту	– професійна довіра, цілеспрямованість, антибюрократичність, дослідницький підхід, ініціативність та самоорганізація, відповідальність	Такі якості антикризового менеджера дозволяють максимально прискорити та підвищити ефективність антикризового управління

VII. Розроблення рекомендацій щодо розв'язання проблем антикризового менеджменту. Аналіз концептуальних підходів дозволяє виділити три групи проблем, притаманних антикризовому менеджменту (таблиця 3).

**Таблиця 3**

Класифікація проблем антикризового управління

**Table 3**

**Classification of anti-crisis management problems**

Класифікаційна ознака	Вид проблеми
1. Стадія поінформованості про кризу	1. Розпізнавання передкризової ситуації. 2. Попередження кризи. 3. Життєдіяльність системи в умовах кризового стану. 4. Подолання кризи. 5. Ліквідація наслідків кризи
2. Сфера виникнення проблем	1. Методологія антикризового менеджменту. 2. Організація антикризового менеджменту. 3. Фінансово-економічні та інвестиційні проблеми антикризового менеджменту. 4. Правові проблеми антикризового менеджменту. 5. Соціально-психологічні проблеми антикризового менеджменту



**Закінчення таблиці 3**

<p align="center">3. Технологія антикризового менеджменту</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пошук необхідної інформації.</li> <li>2. Прогнозування кризи.</li> <li>3. Розроблення управлінських рішень в умовах ризику.</li> <li>4. Проблеми аналізу та оцінювання кризових ситуацій.</li> <li>5. Проблеми розроблення інноваційних стратегій.</li> </ol>
---	---

Для удосконалення технології антикризового менеджменту повинна бути розроблена система заходів, яка включає в себе такі елементи:

- державна підтримка (правове забезпечення);
- об'єкт – економічна система (системний підхід);
- суб'єкти управління (системи ризик-менеджменту та ризик-контролінгу);
- програму антикризового менеджменту (методичне, фінансове, інвестиційне забезпечення);
- механізм антикризового менеджменту (організаційне забезпечення);
- єдину базу даних (інформаційне забезпечення).

Таким чином, запропонований підхід до розгляду антикризового менеджменту має концептуальний характер і спрямований на системний опис ключових елементів антикризового менеджменту, його проблем та розроблення рекомендацій для їх розв'язання.

**Висновки.** Зарубіжні та вітчизняні економісти, розглядаючи сутність антикризового менеджменту, не вступають у протиріччя, а лише доповнюють один одного, розширюючи та синтезуючи його проблематику. З урахуванням узагальнення вище наведених визначень і синтезу найхарактерніших особливостей антикризового менеджменту вважаємо за доцільне таке його визначення. Антикризовий менеджмент – це комплекс заходів щодо профілактики, своєчасної діагностики й нейтралізації кризових явищ, спрямований на досягнення цілей діяльності економічної системи, реалізацію її стратегії та прогресивний розвиток. Антикризовий менеджмент можна розглядати як постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розроблення й реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються в умовах суттєвих ресурсних і часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності системи й недопущення її ліквідації. Для забезпечення ефективного функціонування механізму антикризового менеджменту доцільно сформулювати чіткі стратегічні орієнтири за часовою ознакою, визначити цілі антикризового управління та шляхи їх досягнення, які мають бути адекватними тенденціям зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ, та визначити комплекс необхідних заходів, що забезпечують здійснення стратегії антикризового менеджменту, спрямованих на подолання кризи.

**Conclusions.** Thus, foreign and domestic economists are not in contradiction towards anti-crisis management essence determination, but they complement each other by extending and synthesizing its issues. According to the generalization of given definitions and synthesis of the main common features of anti-crisis management we consider the following definition to be the most adequate and objective: anti-crisis management is a complex of tools to prevent, timely diagnostics and crisis trends neutralization, directed on economic activity objectives achievement, strategy realization and progressive development. It is possible to consider anti-crisis management as a constant and organized specific type of management, which is based on the system of methods and principles of designation and implementation of administrative decisions, adopted in conditions of time and resources limitations, high risk and financial and intellectual costs of system viability recovery and non-admission of its collapse. In order to provide efficient mechanism of anti-crisis management functioning it is necessary to form clear strategic time featured reference points, to determine objectives of anti-crisis management and ways of their achievement, which should be adequate to internal and external environment conditions. Also it is necessary to identify complex of actions oriented on provision of anti-crisis management strategy realization and crisis overcoming.

### Використана література

1. Айвазян, З. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти [Текст] / З. Айвазян, В. Кириченко // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 4. – С. 92 – 103.
2. Багацький, В.М. Антикризисное управління підприємством: навч. посіб. [Текст] / В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева; за заг. ред. З.С. Шершньової. – К.: КНЕУ, 2007. – 680 с.
3. Базаров, Г.З. Теория и практика антикризисного управления: учебник для вузов [Текст] / Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.А. Белых. – М.: ЮНИТИ, 1996. – 469 с.
4. Бланк, И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием [Текст] / И.А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-центр, 2006. – 672 с.
5. Василенко, В.О. Антикризисное управління підприємством: навч. посіб. [Текст] / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
6. Градов, А.П. Стратегия и тактика управления фирмой: учебник для вузов [Текст] / А.П. Градов, Б.И. Кузин. – СПб.: Специальная литература, 1996. – 398 с.
7. Коротков, Э.М. Антикризисное управление: учеб. для вузов по экон. специальностям [Текст] / Э.М. Коротков, А.А. Беляев, Д.В. Валовой и др. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 432 с.
8. Лігоненко, Л.О. Антикризисное управління підприємством: підручник [Текст] / Л.О. Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2005. – 824 с.
9. Макаренко, И.О. Анализ проблем антикризисного управления предприятием при угрозе банкротства [Текст] / И.О. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 9. – С. 170 – 74.
10. Маренков, Н.Л. Антикризисное управление [Текст] / Н.Л. Маренков, В.В. Касьянов. – М.: Национальный институт бизнеса. Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2004. – 512 с.
11. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Алберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1995. – 704 с.
12. Покрыган, П. О предмете антикризисного управления [Текст] / П. Покрыган // Экономист. – 2005. – № 6. – С. 50 – 54.
13. Попов, Р.А. Антикризисное управление: учебник [Текст] / Р.А. Попов. – М., 2004. – 101 с.
14. Ситник, Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризисного управління підприємством [Текст] / Л.С. Ситник. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. – 503 с.
15. Терещенко, О.О. Антикризисное фінансове управління на підприємстві: монографія [Текст] / О.О. Терещенко, Г.М. Пухтаєвич. – 2-ге вид., без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 268 с.
16. Туленков, Н.В. Антикризисный менеджмент [Текст] / Н.В. Туленков // Персонал. – 1998. – № 6. – С. 19 – 25.
17. Уткин, Э.А. Антикризисное управление [Текст] / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 1997. – 400 с.
18. Чернявський, А.Д. Антикризисное управління підприємством: навч. посіб. [Текст] / А.Д. Чернявський. – Л.: МАУП, 2006. – 294 с.
19. Aspery, J., Woodhouse N. Strategies for Survival // Management Services. 1992. v36n11. Nov. P. 14 – 16.
20. Head, G.L. Crisis Plans Ensure Companies' Future // Business Insurance. 1990. v24n22. May 28. P. 39.
21. Humphreys, K.C. Crisis Planning: Necessity, Not Luxury // Bank Marketing. 1992. Jun. v24n6. P. 34 – 35.
22. Mitroff, I.I. Crisis management and environmentalism: A natural fit // California Management Review. 1994. v36n2. P. 101 – 113.
23. Rouh-Dufort, Ch. Crises: des possibilite iaprentissage pour-entreprise// Rev francaise de gestion. – 1996. – N» 108. – В. 81
24. Wallace, T. Crisis Management: Practical Tips on Restoring Trust // Financier. 1991. v15n10. Nov. P. 13 – 16.