

**Пристайко В.В.**

Національна академія державного управління при Президентіві України

## ПОНЯТТЯ ТА ПРИНЦИПИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ: ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА

*У статті подаються загальні підходи до розуміння антикризового управління, визначення його поняття та принципи. Зокрема зазначається, що науковці виділяють «вузький» і «широкий» загальні підходи до розуміння антикризового управління. За «вузького» підходу антикризове управління застосовується лише за вже наявної кризи, а за «широкого» – воно здійснюється як постійна функція управлінської системи.*

**Ключові слова:** криза, антикризове управління, принципи антикризового управління, система антикризового управління.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Проблема дослідження можливостей виживання в умовах глобальної економічної кризи являється на сьогодні однією із самих актуальних для всіх господарюючих суб'єктів. Так, огляд економічної періодики та аналіз реальної економічної ситуації на Україні і за кордоном показують, що кризові ситуації частішають, а їх наслідки набувають все більших масштабів. За умов поширення глобалізаційних процесів у світі, країни стають вразливими під час виникнення кризи, спричиненої економічними, фінансовими, технологічними та іншими факторами. З огляду на це, державне управління має адаптуватися до умов, що створюються факторами зовнішнього середовища, а внутрішні керовані фактори повинні визначати можливість державної антикризової діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. У зарубіжній економічній літературі дослідженню криз у різних сферах суспільства та можливостей їх подолання присвячені роботи А. Сміта, Д. Рікардо, Т. Мальтуса, К. Маркса, С. Мілля, Й. Шумпетера, А. Шпітгоффа, Д. Форрестера, Х. Кларка, Р. Менша, Д. Фрімена, У. Ростю, А. Клайнкнехта, Д. Дайна, Г. Хаберлера, Ф. Мізеса, У. Мітчелла, П. Момберта, Р. Гильфердіга, а також М. Кондратьєва, А. Богданова, К. Каутського, Л. Мендельсона, С. Варги, С. Ковалю, К. Рудого, М. Бунятяна та ін. Серед вітчизняних вчених виділяються праці М. Туган-Барановського, В. Гейця, А. Гальчинського, М. Кизима, С. Мочерного, Є. Короткова, С. Меншикова та ін.

Питання запобігання кризам та антикризового управління на державному рівні аналізували у своїх роботах зарубіжні дослідники А. Богданов, Е. Дюркгайм, Д. Жовтун, А. Зверинцев, В. Капустін, С. Михайлов, В. Романов, Г. Спенсер, Г. Ханов та вітчизняні науковці В. Василенко, А. Гальчинський, М. Пірен, Г. Почепцов, А. Чернявський та ін.

**Мета статті** – охарактеризувати загальні підходи до розуміння антикризового управління та висвітлити його принципи з погляду можливостей адаптації до антикризової діяльності на державному рівні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проблема управління кризовими процесами полягає у складності визначення самого поняття «криза», зважаючи на його багатогранність і системну складність.

Найчастіше слово «криза» вживають у медицині, і означає воно вирішальну фазу розвитку хвороби, коли посилюється її інтенсивність і фаза закінчується смертю або переходить в іншу хворобу, або взагалі спостерігається одужання. В театральному мистецтві під кризою розуміють вирішальний момент, кульмінацію театральної вистави.

Етимологічне значення слова пов'язане із грецьким «*κρίσις*», що означає «складний, загрошений стан, різкий перелом або занепад». Інше значення – «вихід, вирішення конфлікту». Криза визначається як різкий, крутий перелом у розвитку подій, важкий перехідний стан, гостре ускладнення з чим-небудь, важке становище. Наведені інтерпретації кризи мають негативне смислове

навантаження, припускаючи небажаність самих криз [1, с. 26].

Як зазначає А. Ткаченко, розвиток кризових явищ, з одного боку, і зацікавленість держави в максимальному збереженні підприємств, з іншого, обумовили виникнення і поширення нового для України, специфічного за своїми цілями та функціями виду управління – антикризового. Але на сьогодні поняття антикризового управління досить розпливчате та багатозначне. В одних випадках під ним розуміють управління підприємством в умовах загальної кризи економіки, в інших – управління підприємством, що потрапило в кризову ситуацію в результаті незадовільного менеджменту, у третьому випадку – управління підприємством на порозі банкрутства, у четвертому – у період банкрутства.

У «Великому економічному словнику» за редакцією А. Азріліяна економічну кризу трактовано як «одну з фаз (криза, депресія, пожвавлення, підйом) циклу виробництва, що проявляється в різкому спаді об'ємів виробництва унаслідок перевиробництва товарів в порівнянні з платоспроможністю» [2, с. 26].

Існують погляди вчених в трактуванні антикризового управління як з точки зору «вузького» і «широкого» підходу. Наприклад, М. Копа [3, с. 165-166] до «вузького» підходу відносить підходи науковців, що зазначають необхідність використання антикризового управління за вже наявної кризи, а до «широкого» – підходи, що виділяють антикризове управління як постійно діючу функцію, незважаючи на характеристику стану організації. Спільною думкою розглянутих визначень є те, що антикризове управління спрямоване на вихід підприємства з кризи, запобігання та пом'якшення її негативних наслідків. Проте даний підхід не враховує необхідності постійної діагностики суб'єкта господарювання, тобто безперервного процесу антикризового управління незалежно від наявності проблем у роботі підприємства. Також за такого підходу знижується ефективність антикризових заходів, оскільки вони запроваджуються на підприємстві при наявній кризі та мають на меті вже оздоровлення підприємства.

Недоліками точки зору антикризового управління у «широкому» розумінні є ототожнення антикризового управління зі звичайним управлінням, проте, як показує практика, існують суттєві відмінності. Антикризове управління в умовах розвитку кризового становища передбачає: термінову мобілізацію фінансових ресурсів, коли

пріоритетом управління у звичайному режимі є отриманням прибутку в довгостроковому періоді; припинення інвестиційної діяльності на противагу інвестуванню грошових коштів у перспективні проекти; забезпечення функціонування підприємства в умовах жорсткої економії ресурсів, замість раціонального використання ресурсів, підвищення ефективності виробництва та якості продукції; призупинення реалізації соціальних програм, здійснення лише обов'язкових поточних виплат персоналу та ін. Тобто рішення, які приймаються в кризовій ситуації, частіше компромісні та є найкращими із запропонованих альтернатив, кількість та якість яких менша ніж за безперервної роботи підприємства [3, с. 165].

Система антикризового управління на рівні організації зазвичай базується на таких основних принципах [4]:

1. *Рання діагностика кризових явищ у діяльності організацій та класифікація їх за ступенем небезпеки, дослідження основних факторів, що зумовлюють їх розвиток.* Під час систематичного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища конкретного підприємства визначають найважливіші і найвразливіші місця діяльності, що за певних умов можуть стати джерелом кризових явищ і, як наслідок, причиною банкрутства. За допомогою фахівців підприємства та консультантів визначають основні фактори, які можуть стати детонаторами кризових явищ. Заздалегідь розробляють механізми контролю за цими факторами та їх нормативні (бажані) значення. Після виявлення суттєвих відхилень від нормального ходу фінансової діяльності аналізують обсяги (глибину) кризового стану підприємства з позиції загрози банкрутства.

Подальшим кроком є розроблення механізмів реагування на певні кризові ситуації відповідно до етапу їх розвитку (загрози, яку вони несуть).

2. *Своєчасність реагування на окремі кризові явища у фінансовому розвитку організацій.* Відповідно до теорії антикризового управління всяке виявлене кризове явище не тільки має тенденцію до розширення з кожним наступним господарським циклом підприємства, але й породжує супутні йому кризові фінансові явища. Тому особливо важливим є виявлення кризи на ранніх етапах – для застосування найефективніших антикризових заходів.

3. *Повна реалізація внутрішніх можливостей.* У боротьбі із загрозою банкрутства, особливо на ранніх етапах її діагностики, підприємство повинно розраховувати лише на внутрішні фінансові

можливості. Якщо криза виявлена вчасно, тобто на ранніх етапах, то для припинення її розвитку та повної ліквідації доцільно використовувати інструменти реструктуризації та реінжинірингу.

4. *Використання санації організації для уникнення банкрутства.* Якщо загроза банкрутства виявлена на пізній стадії і носить катастрофічний характер, а механізми внутрішньої нейтралізації не дозволяють досягти потрібного ефекту для відновлення фінансової рівноваги, підприємство мусить ініціювати свою санацію, обравши для цього найефективніші її форми. Такий крок сприймається як крайній у системі заходів з антикризового управління підприємством для уникнення реального його банкрутства.

5. *Забезпечення контролю за результатами розроблених заходів для виведення організації з кризи.* Враховуючи важливість реалізації розроблених заходів для наступної життєдіяльності підприємства, такий контроль вважають першочерговим. Його здійснює, як правило, безпосередньо керівник підприємства. Результати контролю періодично обговорюються для внесення необхідних коректив, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів. У зарубіжних і вітчизняних наукових працях антикризове управління розглядається винятково як економічна проблема. Значну увагу в них приділено антикризовому управлінню підприємствами державної та приватної форм власності.

**Висновки.** Науковці виділяють «вузький» і «широкий» загальні підходи до розуміння антикризового управління. За "вузького" підходу антикризове управління застосовується лише за вже наявної кризи, а за «широкого» – воно здійснюється як постійна функція управлін-

ської системи. На державному рівні доцільним є саме «широкий» підхід, зважаючи на постійні загрози та ризики виникнення кризових явищ у державі. До основних принципів антикризового управління відносять: ранню діагностику кризових явищ у діяльності організацій та класифікацію їх за ступенем небезпеки, дослідження основних факторів, що зумовлюють їх розвиток; своєчасність реагування на окремі кризові явища у фінансовому розвитку організацій; повну реалізацію внутрішніх можливостей; використання санації організації для уникнення банкрутства; забезпечення контролю за результатами розроблених заходів для виведення організації з кризи. Зазначені принципи цілком можуть бути адаптовані до державного антикризового управління, у тому числі, в умовах надзвичайного стану. Відповідні напрацювання започатковані у роботі В. Шарого [6]. Однак роль і значення антикризових технологій як механізму реалізації цілей державного управління, систематизації криз і кризових явищ, з'ясування особливостей антикризового управління, визначення принципів і методів антикризового державного управління як способу реалізації цілей державного управління в Україні та основних засобів упровадження технологій антикризового процесу в українську суспільну дійсність потребують подальших ґрунтовних досліджень [5, с. 5]. Зокрема, в Україні відсутні спеціальні дослідження з проблематики державного антикризового управління в умовах надзвичайного стану, хоча це є вкрай важливою темою саме на сучасному етапі розвитку держави і суспільства. Отже, перспективи подальших досліджень визначаються потребами поглибленої розробки відповідної проблематики.

#### Список літератури:

1. Пілецька С.Т. Методологія антикризового управління економічною стійкістю авіапідприємств : дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.00.04 / С.Т. Пілецька ; Нац. авіац. ун-т. – К., 2015. – 450 с.
2. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. – М. : Институт новой экономики, 2004. – 1376 с.
3. Копка М.В. Узагальнення підходів до визначення сутності антикризового управління / М.В. Копка // Управління ризиком. – 2010. – № 21. – С. 164–166.
4. Штангрет А.М. Попереджування та уникнення банкрутства промислових підприємств (на прикладі підприємств поліграфічної промисловості) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / А.М. Штангрет. – Львів, 2003. – 20 с.
5. Хаустова В.Є. Теоретичні аспекти виникнення та розвитку кризових явищ в економіці / В.Є. Хаустова, П.В. Проноза // Проблеми економіки. – 2011. – № 4. – С. 13–23.
6. Шарий В.І. Антикризові технології як механізм реалізації цілей державного управління : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 / В.І. Шарий ; Нац. академія держ. упр. при Президентові України. – К., 2006. – 20 с.

**ПОНЯТИЕ И ПРИНЦИПЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ:  
ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА**

*В статье подаются общие подходы к пониманию антикризисного управления, дано понятие и его принципы. В частности, указывается, что ученые выделяют «узкий» и «широкий» подход к пониманию антикризисного управления. При «узком» подходе антикризисное управление применяется только при уже существующем кризисе, а при «широком» – оно осуществляется как постоянная функция управленческой системы.*

**Ключевые слова:** кризис, антикризисное управление, принципы антикризисного управления, принципы антикризисного управления, система антикризисного управления.

**CONCEPT AND PRINCIPLES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT:  
GENERAL CHARACTERISTICS**

*In the article are considered general approaches to the understanding of anti-crisis management, defined the concept of anti-crisis management and its principles. In particular, is noted that scientists distinguish «narrow» and «broad» approaches to understanding of anti-crisis management. Under the «narrow» approach, the anti-crisis management is applied only to the already existing crisis, and for «broad» it's applied as a permanent function of the management system.*

**Key words:** crisis, anti-crisis management, principles of anti-crisis management, anti-crisis management system.