

різноманітні, у рамках обраної базової стратегії й обмежень на використання наявних ресурсів. Кожна стратегічна альтернатива надає організації різні можливості і характеризується різними витратами і результатами [6, с. 35-37].

**Список використаних джерел:**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питерком, 1999.– 416 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
3. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенка В.О. – К.: ЦНЛ, 2004. – С. 400.
4. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: Навч. посібник. – Харків: Консум, 2004. – С. 208.
5. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2004. - С. 336.
6. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003. – С.196.
7. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – С. 464.
8. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – С. 490.

УДК 338.2:338.124.4

**І.А.Чорновіл,**

Вінницький державний педагогічний університет ім. М.Коцюбинського,  
м. Вінниця

**ПРОБЛЕМНИЙ АСПЕКТ ФОРМУВАННЯ ПОНЯТТЯ  
«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ»**

У статті досліджено різні підходи до антикризового управління та запропоновано визначення даного поняття, яке розкриє сутність усіх його складових.

В статье исследованы различные подходы к антикризисному управлению и предложено определение данного понятия, которое раскрывает сущность всех его составляющих.

The article examines different approaches to crisis management and a definition of this notion, which reveal the essence of all its components.

Ключові слова: антикризове управління, антикризові заходи, криза.

В розвитку будь-якого підприємства існує вірогідність появи кризи, яка може виникнути з багатьох причин, зокрема спадом кон'юнктури в економіці в цілому, зменшенням купівельної спроможності населення, значним рівнем інфляції, нестабільністю господарського та податкового законодавства, посиленням конкуренції в галузі та інші. Проте не менш важливою причиною виникнення фінансової кризи на підприємстві є відсутність чіткого антикризового управління. У зв'язку із цим необхідно визначити суть антикризового управління, що допоможе менеджеру підприємства краще визначити, на яких стадіях розвитку кризи його застосовувати.

Значну увагу антикризовому управлінню приділяли такі вітчизняні і зарубіжні науковці, як: Г.Базаров, С.Беляєв, І.Булєєв, Н.Брюховецька, Е.Уткін, А.Грязнова, Е.Короткова, В.Василенко, Л.Лігоненко, О.Терещенко.

Метою статті є узагальнити різні підходи до антикризового управління і сформулювати визначення, яке розкриє сутність усіх складових даного поняття.

На сьогодні поняття антикризового управління досить розпливчате і багатозначне. Так, наприклад, Г.Базаров, С.Беляєв, Л.Белих та В.Кошкін

трактують антикризове управління як "сукупність форм та методів реалізації антикризових процедур відповідно до конкретного підприємства-боржника" [3, с.19]. І.Булеєв та Н. Брюховецька під антикризовим управлінням на підприємстві тлумачать "мікроекономічну категорію, що відображає виробничі відносини, що мають місце на підприємстві під час його оздоровлення чи ліквідації" [4, с.9]. 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" [8, с.206].

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 реалізацій на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, та дозволяє ліквідувати тимчасові ускладнення, зберегти та примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, при використанні власних ресурсів" [1, с.7].

На думку Е.Короткова та А.Беляєва, "антикризове управління - це управління, в якому поставлено визначеним чином передбачення загрози кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для подальшого розвитку" [2, с.128].

За визначенням професора В.О.Василенко, "антикризове управління - це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку" [5, с. 23].

Професор Л.О.Лігоненко висловлює думку, що антикризове управління є складовою менеджменту в цілому. За її словами, "антикризове управління - це постійно організоване управління, спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, запобігання його банкрутству" [6, с. 57].

О.О.Терещенко розглядає антикризове управління у функціональному та інституційному контекстах. У першому випадку йдеться про набір функцій, інструментів та завдань, які треба реалізувати для недопущення фінансової кризи та ліквідації підприємства. З інституційного погляду до антикризового управління відносить осіб (фізичних та юридичних), компетенцією яких є здійснення антикризових заходів [7, с. 57].

Узагальнюючи різні підходи до поняття антикризового управління доцільно вважати, що ключовим моментом антикризового управління є попередження кризових ситуацій. Система антикризового управління має властивості, що надають особливий механізм управлінню: гнучкість і адаптивність, здатність до диверсифікації та своєчасного ситуаційного реагування, зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на проблеми, що

виникли, а також можливість ефективно використовувати потенціал підприємства і неформальні методи менеджменту.

Аналіз наведених підходів та характеристик дозволяє узагальнено визначити антикризове управління підприємством як управління, яке спроможне не допустити або попередити кризові ситуації в її виробничо-господарській діяльності, а у випадку виникнення кризи пом'якшити її наслідки, утримувати функціонування фірми в режимі виживання та вивести її з кризового стану з мінімальними втратами. Управління складними системами є антикризовим на всіх етапах функціонування і розвитку підприємства, а вміння передбачити, розпізнавати кризу, що наближається, повинно визначати ефективність управлінських рішень. Саме тому антикризове управління доцільно трактувати як систему управлінських заходів і рішень з діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ і їхніх причин на всіх рівнях економіки. Воно має охоплювати всі стадії розвитку кризового процесу, у тому числі його профілактику та попередження.

Проте не слід забувати, що антикризове управління істотно відрізняється від традиційного управління підприємствами, має свою специфіку, що пов'язана з суттєвими змінами в умовах діяльності підприємств, а також з непередбачуваністю ситуації та новими управлінськими проблемами. В умовах кризи чи кризових тенденцій на визначений період можуть змінитися цілі діяльності господарюючого суб'єкта. У плані організації ресурсів для досягнення мети потрібна більш гнучка структура розподілу ресурсів відповідно до антикризових пріоритетів. В умовах кризи потрібна, часом гнучка, чутлива до змін зовнішнього середовища організаційна структура управління. На відміну від традиційного управління, на перший план в антикризовому управлінні часто виходять непередбачуваність у діях, відсутність чіткого розподілу функцій між учасниками на тривалий період.

Виходячи з вищенаведеного, можна стверджувати, що проблема налагодження ефективного антикризового управління складна в практичному відношенні і вимагає переосмислення в методичному плані.

Термін «антикризове управління» став звичним стосовно фінансово неспроможних підприємств. Але тільки оцінкою фінансового стану підприємства та його неплатоспроможності неможливо з'ясувати ситуацію. Тому в теорії і практиці антикризового управління варто розглядати багато інших факторів, пов'язаних з всебічною виробничою діяльністю, що враховують специфіку економіки країни, сукупність зовнішніх і внутрішніх впливів.

Поняття антикризового управління найчастіше пов'язують із процесом банкрутства. Але доцільніше, щоб процес антикризового управління був присутній на підприємстві і до настання кризи. Криза - це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона піддається впливу ззовні чи зсередини, що вимагає від неї якісно нового реагування. Основна особливість

кризи полягає в загрозі руйнування системи. Тому завдання менеджера в кризовій ситуації - не допустити чи пом'якшити етап шоку від наступаючої кризи, а також прискорити адаптацію і стабілізацію ситуації.

На підставі концепції антикризового розвитку ділових організацій ключовими аспектами антикризового управління є прогнозування кризи, фінансово-економічне регулювання кризових процесів, правове регулювання кризового розвитку, менеджмент у кризових ситуаціях та в умовах загрози кризи. Крім того, для розв'язання цієї проблеми необхідно впровадити аналіз, який дозволяє прогнозувати розвиток кризи та маркетинговий аналіз.

Отже, на основі підходів, характеристик та трактувань вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів визначено сутність антикризового управління підприємством. Так, антикризове управління підприємством – це управління, яке спроможне не допустити або попередити кризові ситуації в її виробничо-господарській діяльності, а у випадку виникнення кризи пом'якшити її наслідки, утримувати функціонування фірми в режимі виживання та вивести її з кризового стану з мінімальними втратами.

**Список використаних джерел:**

1. Антикризисный менеджмент / А.Г. Грязнова, М.А. Федотова, А.Н.Мыринюк и др.; Под ред. А.Г. Грязновой; Ассоц. авт. и изд. "ТАНДЕМ". – М.: ЭКМОС, 1999. – 368 с.
2. Антикризисное управление: учеб. для студентов вузов, обучающ. по экон. спец. / З.М. Коротков, А.А. Беляев, Д.В. Валовой и др.; под ред. З.М.Короткова; Гос. ун-т упр. – М. : ИНФРАМ, 2001. – 432 с.
3. Базаров Г.З., Беляев С.Г., Белых Л.П. и др. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для ВУЗов / Под ред. С.Г.Беляева, В.И. Кошкина. – М.: Закон и право; ЮНИТИ, 1996. – 468с.
4. Булеев И.П., Брюховецкая Н.Е. Антикризисное управление предприятием. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1999. – 234 с.
5. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством. Навчальний посібник - К.: ЦУЛ, 2003.-503 с.
6. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: Монографія - К.: КНТЕУ, 2001. - 580 с.
7. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. – К.: КНЕУ, 2008. – 272с.
8. Уткин Э.А. Антикризисное управление. – М.: Тандем; ЭКМОС, 1997. – 400с.