

УДК 352:711.16

І. В. Ярова, проректор з виховної роботи
Академії митної служби України

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ: СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ ТА ЙОГО ВИЗНАЧЕННЯ

Досліджується сутність поняття “антикризове управління” в системах-організаціях. Розглядаються кризові явища з урахуванням їх об’єктивної діалектичної природи. На підставі узагальнення досвіду українських і зарубіжних шкіл з опрацювання проблематики антикризового управління сформульовано авторське визначення відповідного поняття.

Ключові слова: криза, управління змінами, антикризове управління, простір екзистентності системи-організації.

The essence of the concept “anti-crisis management” in system-institutions is investigated. Crisis phenomena with their objective dialectical nature are considered. As a result of the generalization of science-based Ukrainian and foreign experience of anti-crisis management problem investigation the author’s definition of relevant concept is given.

Key words: crisis, change management, area of system-organization existence.

Постановка проблеми (постановка проблеми у загальному вигляді та її зв’язок з важливими науковими чи практичними завданнями). Реалії сучасного сьогодення нерозривно пов’язані з глобальною світовою кризою, що впливає на всі рівні життя українського суспільства. Крім того, існують і особливі національні негативні фактори, що погіршують ситуацію. Як свідчать офіційні джерела, друга хвиля кризи вже докотилась до України і цей факт необхідно враховувати і шукати власний курс, щоб вийти з кризової ситуації сильнішими й оновленими. Виходячи з цього, не дивно, що західне поняття “криза-менеджмент” (crisis-management) – антикризове управління міцно увійшло до понятійного апарату управлінців на всіх рівнях.

Термін “антикризове управління” почав використовуватися українцями після прийняття в 1992 р. Закону України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” і був невідривно пов’язаний з терміном банкрутства. Одночасно в 1992 р. у Росії було прийнято Закон “Про банкрутство”. Історично обумовлений зв’язок і обмін інформацією між українською і російською науковими школами зумовив таку тенденцію, що термін “антикризове управління” в українських і російських наукових розробках почали вживати в зв’язку з управлінням підприємством в умовах банкрутства, крім того, нерідко трапляється змішування термінів банкрутство, санація, антикризове управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій (аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв’язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття). Останнім часом кількість досліджень і публікацій з антикризового менеджменту значно зростає. Загальна спільна зацікавленість тематикою серед вітчизняних і зарубіжних авторів пояснюється тим, що в епоху глобалізації економічні, політичні і культурні процеси в різних країнах тісно переплітаються й інтегруються між собою, а науковий досвід у подоланні і відверненні кризових явищ нині стає універсальним та інтернаціональним. Питання антикризового управлін-

ня в своїх працях досліджували багато вітчизняних та закордонних науковців, зокрема:

© **І. В. Ярова, 2012**

З. Айвазян, А. Балашов, В. Василенко, А. Градов, А. Грязнова, С. Ільїн, В. Касьянов, В. Кириченко, Х. Копп, А. Коротков, Л. Лігоненко, Н. Маренков, Е. Мінаєв, Р. Попов, Л. Ситник, Е. Уткін, К. Хамфрис, І. Чикаренко, Ю. Шаров, З. Шершньова, М. Янике Аналіз літератури з даного питання свідчить, що особлива увага приділяється антикризовому управлінню підприємством і значно менше розробок і досліджень, що узагальнюють антикризове управління в цілому, дають змогу застосовувати універсальні інструменти в різних системах, зокрема в публічному секторі управління, що викликає особливу цікавість для наших подальших досліджень. Дана публікація стосується переважно антикризового управління саме на підприємстві.

Слід зазначити, що і в вітчизняному, і в іноземному науковому середовищі немає однозначного трактування терміну “антикризове управління”. Причини термінологічних різночитань – відсутність усталених наукових традицій в антикризовому менеджменті, а також, що радше є головним, подвійний характер кризових явищ, які одночасно творять і руйнують, формуючи передумови для подальшого розвитку, для еволюційного “перезавантаження” системи-організації. Багатозначність управлінського розуміння антикризового управління зумовлена особливостями розвитку системи-організації, цілями і проблемами, що виникають на різних етапах її життєвого циклу.

Мета статті (формулювання цілей статті (постановка завдання) – дослідження сутності поняття “антикризове управління” та формування авторської позиції до визначення.

Виклад основного матеріалу (виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів). Криза, (від грец. krisis – поворотний пункт, вихід), за визначенням Ю. Шарова, – це екстремальна ситуація з важкопрогнозованими наслідками, яка ставить під загрозу високопріоритетні цілі й цінності організації, її спроможність відповідати за зобов’язанням і характеризується обмеженими можливостями впливу менеджменту на діяльність організації [1]. Але слід також зазначити, що давньогрецькі філософи трактували кризу ще як “рішення”, “час приймати рішення”. Коли прийняті рішення упорядковують ситуацію, приводять до ладу стан справ, криза закінчується. У самій етимології слова зашифровано позитивний потенціал. Як зазначав відомий гуморист Станіслав Єжи Лец, “Вихід завжди там, де був вхід”. Філософський, історичний погляд на проблему вселяє впевненість в тому, що криза – не катастрофа, а тимчасові труднощі, криза має позитивну функцію оновлення системи й відкриває нові можливості майбутньої діяльності. Дуже влучне описання фаз реакції на кризу організації за відомою систематизацією, що наближає її поведінку до поведінки людини в стресовій ситуації. По-перше, це шок (“не може бути”, паніка й нездатність до аналізу ситуації, бачення загрози основним цінностям); по-друге, захисна реакція (“дефензивний відступ”: згадки про старі добрі часи, відстороненість від реалій оточення, ейфорія (“може, мине?”), намагання зберегти стару систему через “косметичний ремонт”); на третій фазі настає визнання кризи (розуміння приреченості старої системи, переоцінка цінностей, розпочинається боротьба з депресією, внутрішнім опором і руйнування старого); на четвертій фазі здійснюється адаптація до нових реалій (осмислення стратегії дій, постановка нових цілей і завдань, формування стимулів). Очевидно, що розуміння неминучості змін і володіння професійним інструментарієм дій під час змін – це головна запорука швидкого подолання перших двох фаз реакції на кризу (зосередженість на внутрішніх факторах) і переходу до наступних двох конструктивних фаз із зосередженістю на зовнішніх факторах [1]. Слід зазначити, що криза

має об'єктивну діалектичну природу і як суспільно-економічне явище постійно супроводжуватиме цивілізаційний процес. Тому наука антикризового управління як спроба керування і регулювання об'єктивного процесу нерозривно пов'язана з еволюційним розвитком. Поведінка організації під час кризи виходить за межі суто економічних явищ і віддзеркалює філософський аспект буття – межу екзистентності системи у широкому сенсі (рис. 1) [2]. Якщо, опинившись в зоні дискомфорту, система нічого не робить, щоб повернутися в зону комфорту, – великий ризик, що ті ж обставини, які вивели її із зони комфорту, доведуть її й до межі простору екзистентності – тоді існування закінчиться і модель безвідповідальної поведінки зникне разом зі своїм носієм. Така пасивна поведінка вочевидь безперспективна. У зоні дискомфорту система повинна змінюватись, реагувати на зовнішні виклики. Адаптація до зовнішніх змін, різні моделі поведінки системи в зонах комфорту і в кризових ділянках описано в основах стратегічного управління [3; 4; 5].

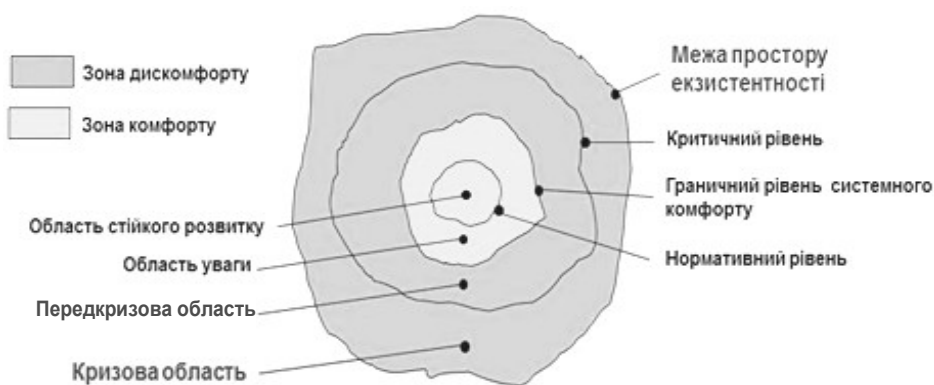


Рис. 1. Межі екзистентності системи

Антикризове управління як наука формується на основі ряду суміжних напрямків і дисциплін: теорії криз, теорії управління, аналізу соціально-економічних систем тощо. Кожна дисципліна має свій ступінь розробки, свою школу, свій понятійний апарат. Як і для більшості нових напрямків виникнення самостійної науки антикризового управління було обумовлено певною потребою, коли для розв'язання проблеми необхідно задіяти широкий діапазон наукових напрямків, а їх об'єднання стає вже нагальною необхідністю. Таким чином, міждисциплінарне походження науки антикризового управління формує свій унікальний понятійно-категоріальний апарат, який, з одного боку, має вже свою історію і традиції, а з іншого – перебуває в стадії постійного формування, оновлення і модернізації.

Як уже було вище зазначено, немає однозначного визначення терміну “антикризове управління”. Деякі автори, особливо російські й українські, ще й нині продовжують використовувати поняття антикризового управління тільки з точки зору управління підприємством у період банкрутства. Визначення антикризового управління, що наведено в російському підручнику для вишів за редакцією С. Г. Беляєва, прямо зв'язує неспроможність і антикризове управління: “Антикризове управління – сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно конкретного підприємства-боржника. Антикризове управління є категорією мікроекономічною і відображає виробничі відносини, що складаються на рівні підприємства під час його оздоровлення або ліквідації” [6].

Частина авторів вказує на те, що антикризове управління – це тільки прогнозування кризи на підприємстві. Вони зазначають, в основному про “лікування” кризи. З. Айвазян і В. Кириченко пишуть: “... антикризове управління дійсно відрізняється від управління в звичайному режимі. Якщо увесь арсенал підходів і методів останнього спрямований на розвиток і виживання підприємства в довгостроковому аспекті (що включає, в тому числі, й недопущення кризи), то методи першого націлені виключно на подолання вже назрілої кризи, забезпечення виживання в короткостроковому аспекті” [7]. Інші науковці вважають подібний підхід неприйнятним. Так, наприклад, у праці “Довідник кризового керівника” професор Е. А. Уткін зауважував: “Подібний підхід – це все одно, що ставити віз попереду коня. Головне в антикризовому управлінні – забезпечення умов, коли фінансові утруднення не зможуть бути постійними. Розмови про банкрутство за такого підходу бути не повинно, оскільки має бути налагоджено управлінський механізм усунення проблем, що виникають, до того, поки вони не набули безповоротного характеру” [8].

Професор А. Г. Грязнова в своїй книзі “Антикризовий менеджмент” дає таке визначення антикризового управління: “Антикризове управління – така система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на відвертання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, дозволяє усунути тимчасові утруднення, зберегти й примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись в основному на власні ресурси” [9]. З цього визначення не зрозуміло, чим антикризове управління відрізняється від управління підприємством у звичайному режимі.

Деякі автори, зокрема А. П. Балашов, розглядають антикризове управління як систему профілактичних і оздоровчих процедур, що застосовуються до підприємства і спрямовані на запобігання його неплатоспроможності, виділяючи тим самим тільки фінансовий аспект проблеми [10].

Л. С. Ситник бачить антикризове управління як систему управління, спрямовану на виконання завдань інтенсивного розвитку підприємства на відміну від екстенсивного розвитку [11]. Російський професор С. С. Ільїн вважає, що сутність антикризового управління полягає в здатності керівництва до аналізу й регулювання механізму планування та розподілу прибутку. Особливо виділяється роль держави в антикризовому управлінні підприємством [12]. М. Л. Маренков також бачить суть антикризового управління в здатності керівництва до аналізу й регулювання механізму планування і розподілу прибутку в умовах обмеженого фінансування [13].

Трапляються й досить комплексні багатогранні визначення. На думку російського вченого Е. М. Короткова, антикризове управління – це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого стійкого розвитку організації [3]. Дуже близьке визначення дає український професор 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” [4].

У деяких російських публікаціях подається визначення антикризового управління в широкому і вузькому сенсі. Так, на думку Р. О. Попова, в широкому сенсі – це загальна управлінська діяльність в організації щодо трансформації її з нестійкого стану в рівноважний в умовах високого ступеня невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища, у вузькому сенсі – це короткочасні управлінські дії в масштабах усієї

організації або досить тривалі управлінські дії в одному її елементі, що перебуває в перехідному стані або стані, схильному до зміни [14].

У багатьох західних публікаціях антикризовий менеджмент розглядається, в першу чергу, як управління, результатом якого є підтримка позитивного іміджу компанії. Це зумовлено життєвою необхідністю для публічних компаній тримати рейтинг у біржових котируваннях. Так, наприклад, К. С. Хамфрис пов'язує антикризове управління з мінімізацією збитків і підтримкою довіри до компанії, її менеджменту і корпоративного іміджу з боку працівників, клієнтів, акціонерів і загального оточення [15].

Цікавий і корисний і також західноєвропейський досвід визначення антикризового управління в широкому і вузькому сенсі. Завдання з розробки і проведення заходів, які під час кризи ведуть до послаблення і подолання кризового процесу, на думку Х. В. Коппа [16], необхідно характеризувати як антикризовий менеджмент у вузькому сенсі. Додавши профілактику й терапію кризи, отримаємо поняття антикризового менеджменту в широкому сенсі. М. Янике [17] визначає завдання керівництва й дій у рамках гострої кризи як “реактивний антикризовий менеджмент”, а завдання профілактики криз – як “превентивний (застережливий) антикризовий менеджмент” або “антиципативний (що випереджає) антикризовий менеджмент”.

Ці ідеї тісно кореспондуються з ідеями Ю. Шарова (рис. 2) [2] під час розгляду стратегічного антикризового управління. Застосовуючи до антикризового управління постулат стратегічного управління про неминучість змін зовнішнього середовища, менеджмент організації має, в першу чергу, зосередитись на передбаченні змін замість реакції на події, що відбулись. Це зумовлено тим, що за класичною моделлю змін К. Левіна, необхідними етапами здійснення змін є ініціалізація (усвідомлення потрібних змін та їх програмування), перетворення (власне реалізація змін) та інституціоналізація (закріплення нового в системі виробництва й управління), що завжди потребує певного часу. Реактивна модель поведінки характеризується проходженням етапів змін вже після настання кризової ситуації – “доки грім не гряне, мужик не перехреститься”. Проактивна модель дозволяє передбачати негативні ситуації зовнішнього середовища завдяки постійному моніторингу оточення і зустрічати неминучі зміни, вже пройшовши необхідні етапи ініціалізації, перетворення, інституціоналізації.

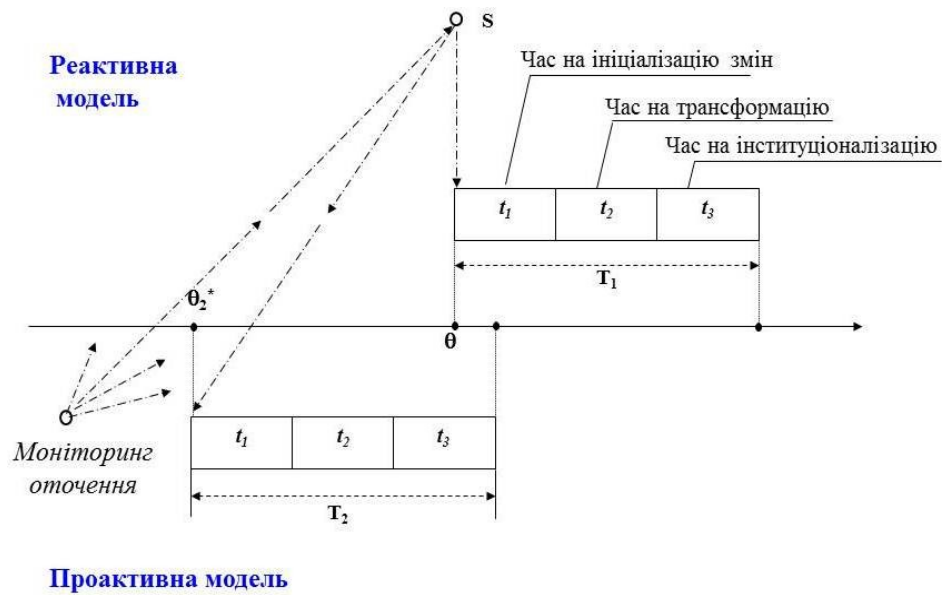


Рис. 2. Реактивна і проактивна моделі здійснення змін

Отже, застосовуючи стратегічний підхід до антикризового управління, менеджмент організації має керуватися такими положеннями:

- кризи можна передбачати, прискорювати, запобігати, випереджати, відсувати, пом'якшувати;
- до криз можна й необхідно готуватися;
- управління в умовах кризи потребує особливих підходів, спеціальних знань, досвіду й мистецтва;
- кризові процеси до певної межі можуть бути керованими;
- управління кризовими процесами здатне їх прискорювати для скорочення періоду кризи, а також мінімізувати наслідки.

Проаналізувавши трактування поняття “антикризове управління”, ми можемо зробити висновки про акцентуацію проблеми в різних наукових школах. У деяких з них на перший план виступає підхід, пов’язаний з тим, що антикризове управління розглядається як механізм банкрутства, де державі надається головна первинна роль, в деяких наукових працях про роль держави в процесі виведення підприємства з кризи не згадується взагалі. У низці публікацій антикризове управління зводиться виключно до фінансового аспекту діяльності або до регулювання й розподілу прибутку. Є автори, що розглядають антикризове управління як іманентну частину поточного управління, в інших школах – антикризове управління ототожнюють зі стратегічним управлінням. Існують позиції, що базуються на розумінні антикризового управління як такого, що застосовується лише на період подолання кризи. Вітчизняні та іноземні науковці, даючи визначення антикризовому управлінню, не суперечать а лише доповнюють один одного, розширюючи і синтезуючи досліджуване поняття.

Дослідивши предметну область з даного питання і об'єднавши всі розглянуті вище висловлювання, можна підсумувати, що антикризове управління підприємством покликано вирішувати завдання:

- запобігання (пом'якшення) впливу на підприємство руйнівних кризових явищ;
- створення та підтримки діяльності підприємства в режимі виживання у випадках, коли криза все ж таки виникла;
- стабілізація та виведення підприємства з кризи і ліквідування наслідків кризи з мінімальними витратами і максимально можливим ефектом.

Як підсумок можна визначити поняття антикризового управління як процес підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень із передбачення, прогнозування, профілактики, запобігання кризам за умов перебування організації в зоні комфорту, а також подолання і ліквідації їх наслідків з мінімальними витратами і максимально можливим позитивним ефектом для подальшого розвитку за умов перебування організації в зоні дискомфорту.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. В даній статті на основі порівняльного аналізу проілюстровано й доведено розбіжності у визначенні поняття “антикризового управління” в різних наукових школах. Виявлені причини неоднозначного трактування терміну, що закладені у подвійній природі кризових явищ, яка є водночас руйнівною і творчою. Застосовуючи стратегічний підхід і аналіз поведінки системи у межах простору екзистентності, а також узагальнюючи науковий досвід в даному питанні, автор сформулював визначення терміну “антикризове управління”. Дане дослідження доводить, що антикризове управління перебуває нині в стадії постійного формування, оновлення й модернізації і є полем для нових творчих розробок і нестандартних рішень. Слід зазначити, що в дослідженні описано поняття антикризового управління з акцентом на менеджмент підприємств, хоча найбільшу цікавість для пропанованого дослідження становить антикризове управління в публічному секторі, що буде предметом наших подальших публікацій.

Список використаних джерел:

1. Шаров Ю. П. Стратегічне та антикризове управління : навч. посіб. у слайдах / Шаров Ю. П. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. – 196 с.
2. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : монографія / Шаров Ю. П. – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – 302 с.
3. Антикризисное управление : учебник / [Э. М. Коротков, А. А. Беляев, Д. В. Валовой и др.]; под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 432 с.
4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / Василенко В. О. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
5. Чикаренко І. Принципи та модель реалізації системи антикризового управління на муніципальному рівні / І. А. Чикаренко // Державне управління та місцеве самоврядування. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. – № 4(11). – С. 250–262.
6. Теория и практика антикризисного управления : учебник для вузов / [Г. З. Базаров, С. Г. Беляев, Л. П. Белых и др.]; под ред. С. Г. Беляева и В. И. Кошкина. – М. : Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 468 с.
7. Айвазян З. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти / З. Айвазян, В. Кириченко // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 4.
8. Уткин Э. А. Справочник кризисного управляющего / Уткин Э. А. – М. : Экмос, 1999 – 432с.

9. Антикризисный менеджмент : учеб. пособие / [под ред. проф. А. Г. Грязновой]. – М. : Ассоциация авторов и издателей “ТАНДЕМ”; изд-во ЭКМОС, 1999. – 368 с.
10. Балашов А. П. Антикризисное управление : учеб. пособие / Балашов А. П. – Новосибирск : ГУП РПО СО РАСХН, 2004. – 176 с.
11. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Ситник Л. С. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 503 с.
12. Антикризисное управление : учебник / [под ред. проф. С. С. Ильина]. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2004. – 512 с.
13. Маренков Н. Л. Антикризисное управление : учеб. пособие / Н. Л. Маренков, В. В. Касьянов. – Ростов на/Д : Феникс, 2004. – 512 с.
14. Попов Р. А. Антикризисное управление : учебник / Попов Р. А. – М. : Высш. шк., 2005. – 429 с.
15. Humphreys K. S. Crisis Planning: Necessity, Not Luxury / K. S. Humphreys // Bank Marketing, 1992. – Jun. 24. – № 6. – P. 34–35.
16. Kopp H.W. Kriese / Kopp H.W. – Dusseldorf, 1979. – 547 p.
17. Jaenicke M. Krisenbegriff / Jaenicke M.. – Berlin : Vpress, 1972. – 41 p.