

3. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент / А. В. Войчак. – К: КНЕУ, 1998. – 268 с.
4. Примак Т. О. Маркетингові комунікації в системі управління ринковою діяльністю підприємства: дис... д-ра екон. наук: 08.06.01 / Т. О. Примак. – К., 2004. – 457 с.
5. Шульга В. М. Механізм стратегічного управління витратами підприємства в конкурентному середовищі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к-та екон. наук: спец. 08.00.04 / В. М. Шульга. – К., 2008. – 20 с.
6. Гарін О. Л. Управління витратами в системі стратегічного розвитку підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к-та екон. наук: спец. 08.00.04 / О. Л. Гарін. – Х., 2002. – 20 с.
7. Мороз О. В. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції / Мороз О. В., Карачина Н. П., Халімон Т. М. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. – 180 с.
8. Халімон Т. М. Корпоративне управління у молокопереробних підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к-та екон. наук: спец. 08.00.04 / Т. М. Халімон. – К., 2008. – 20 с.
9. Стецюк П. А. Управління формуванням та використанням фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.00.04 / П. А. Стецюк. – К., 2008. – 39 с.
10. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України / Урядовий кур'єр, 2000, 04, 26.04.2000, – № 77. – (Нормативний документ Верховної Ради України. Закон).

УДК 336.71(043.5)

Васильєва Т.А.,  
д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту  
Афанасьєва О.Б.,  
аспірант\*,  
ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ»

## ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО ТА ТРАДИЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Постановка проблеми.** Як свідчить світовий досвід, діяльність будь-якої системи, у тому числі й економічної, неможлива без кризових явищ, які виникають час від часу. Періоди економічного зростання змінюються на спад, що є очевидним з огляду на циклічний характер розвитку економіки.

Так, протягом останніх кількох років економіка України опинилась у складному становищі. Світова фінансова криза спричинила кризу ліквідності, зростання цін, падіння прибутковості діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання, що супроводжується втратою конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках. У порівнянні з докризовим періодом у 2008-2009 рр. кількість збиткових суб'єктів економічних відносин значно збільшилась та досягла 37,2 %. Вітчизняні ринкові агенти продемонстрували нездатність швидко пристосовуватись до мінливих умов зовнішнього середовища та мобілізувати наявні можливості для протистояння кризовим ситуаціям.

У таких умовах особливої актуальності набуває дослідження теоретичних засад та практичних механізмів антикризового управління суб'єктів господарювання. Окремого розгляду потребує з'ясування місця антикризового менеджменту в діяльності ринкових агентів, а також його взаємозв'язку з традиційним управлінням.

**Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій.** Стан розробки теоретичних основ антикризового управління у вітчизняній економічній літературі свідчить, що в досліджуваній царині плідно працюють В.Базилевич, О.Барановський, В.Василенко, В.Вовк, Ю.Гайворонська, А.Грязнова, Г.Дорошук, В.Захарова, В.Крижановський, Т.Лівощко, Л.Лігоненко, В. Міщенко, О. Мороз, О.Терещенко, О.Тридід, А.Чернявський, О.Шапурова, І.Шварц, І.Щербань та ін.

Актуальні проблеми сутності та місця антикризового менеджменту в управлінні суб'єктами господарювання отримали висвітлення в працях таких зарубіжних вчених, як З.Айвазян, С.Беляєв, Н.Багацький, С.Бурий, А.Градов, В.Дорофєєв, В.Захаров, Й.Кац, В.Кириченко, І.Кислухіна,

\* Науковий керівник: Васильєва Т.А. – д.е.н., професор

Е.Коротков, В.Кошкін, М.Махнорилова, Д.Мацеха І.Мітрофф, Б.Паттерсон, П.Покритан, Н.Родіонова, К.Ру-Дюфор, Н.Туленков, Е.Уткін.

Необхідність даного досліджень полягає в тому, що питанню антикризового управління суб'єктами господарювання присвячений значний обсяг публікацій і навчальних посібників, проте вивчення викладених у літературі концепцій дозволило з різних точок зору подивитись на поставлену проблему, оцінити її в різних системах координат і зробити висновки про трактування досліджуваного поняття, його сутність та роль для підтримки ефективної діяльності.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є здійснення порівняльного аналізу антикризового і традиційного менеджменту суб'єктів господарювання та систематизація науково-методичних підходів до співвідношення управління та антикризового менеджменту в діяльності суб'єктів господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В науковій економічній літературі існує декілька підходів до розуміння сутності антикризового управління. Автори пропонують трактувати даний термін як сукупність методів та заходів з недопущення (превентивне антикризове управління), швидкого реагування на кризу, що виникла (реагуюче управління), та мінімізації негативних наслідків.

Вбачається, що антикризовий менеджмент є безперервним процесом в діяльності суб'єктів господарювання. З огляду на це, виникає питання стосовно розгляду співвідношення між традиційним менеджментом та антикризовим управлінням.

У науковій літературі можна визначити дві основні концепції щодо даного взаємозв'язку:

- 1) сприйняття антикризового управління як складової частини менеджменту, його інструменту боротьби з кризовими ситуаціями суб'єктів господарювання (автори [1-3]);
- 2) сприйняття антикризового управління як специфічного виду управління, що характеризується власною теоретичною базою та методами дослідження (автори [4-7]).

У табл. 1 систематизовано погляди вчених-економістів на дану проблему.

Таблиця 1

**Систематизація науково-методичних підходів  
щодо взаємозв'язку антикризового управління та звичайного менеджменту**

Автор, джерело	Погляд на досліджувану проблему
<b>Трактування антикризового управління як складової менеджменту</b>	
М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедурри	Функціональний напрямок процесу управління суб'єктом господарювання в цілому, який спрямований на виживання організації.
І.Бланк	Антикризове управління є частиною загальної стратегії суб'єкта господарювання та полягає в розробці системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства й створення механізмів фінансового оздоровлення ринкового агента, які забезпечують йому вихід з кризового стану.
Е.Уткін	Антикризовий менеджмент є складовою загального менеджменту, який використовує його кращі прийоми, інструменти та методи
О.Проскура	Це є складовий елемент системи управління суб'єктом господарювання, що включає в себе забезпечувальну і функціональну складові, які сприяють своєчасному виявленню, діагностиці та запобіганню кризових явищ, а також зняттю гостроти кризи та фінансовому оздоровленню ринкового агента.
С.Іванюта	Антикризове управління базується на принципах і методах, притаманних звичайному менеджменту.
<b>Трактування антикризового управління як специфічного виду управління, що характеризується власною теоретичною базою та методами дослідження</b>	
О.Кобзарев, В.Алексеев, П.Маковеев	Виділяють антикризове управління як специфічне за своїми цілями, функціями та методами, як окремий напрямок розвитку управлінської думки.
Є.Трененко Е., С.Дведенидова	Це система управлінських заходів та рішень з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки. Має охоплювати всі стадії кризового процесу, включаючи профілактику та попередження.
Б.Райзберг, Л.Лозовский, Е.Стародубцева	Це управління суб'єктом господарювання, яке має на меті подолання або запобігання кризового стану, який проявляється у неплатоспроможності, банкрутстві, збитковості.
А.Грязнова	Особлива система управління, яка націлена на запобігання та управління кризовими ситуаціями суб'єктів господарювання.
В.Крутько	Антикризове управління виділяється як окрема сфера, самостійна система, яка суттєво відрізняється від простого набору окремих планів та процедур, що здійснюються час-від-часу.
С.Смерека	Постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності та недопущення ліквідації.

Узагальнюючи концептуальні підходи до розуміння антикризового управління, нами пропонується розуміти досліджувану категорію згідно з тлумаченнями авторів [4-7] – як постійно діючий комплекс заходів із запобігання кризових ситуацій в діяльності суб'єкта господарювання, виведення із кризи, мінімізацію негативних наслідків та стабілізацію стану економічного агента; як специфічний вид менеджменту.

З'ясувавши, що антикризовий менеджмент є специфічним видом управління, можна визначити наступні відмінності традиційного та антикризового управління, наведені у табл. 2.

**Порівняльний аналіз антикризового та традиційного управління**

**Таблиця 2**

Характеристика	Традиційне управління	Антикризове управління	
		Превентивне	Реагуюче
Сфера застосування	Суб'єкти господарювання всіх форм власності	Неплатоспроможні суб'єкти господарювання, а також такі, що знаходяться під загрозою виникнення кризи	
Об'єкт управління	Суб'єкт господарювання та його окремі підсистеми	Потенційні кризові явища	Кризові явища, що виникли в діяльності суб'єкта господарювання
Суб'єкт управління	Керівники всіх рівнів, фінансові менеджери, власники	- Керівники всіх рівнів, фінансові менеджери, власники - Антикризові менеджери, які мають спеціальну підготовку, кваліфікацію та здібності	- Керівники всіх рівнів, власники - Антикризові менеджери - Арбітражні керуючі
Предмет управління	Сукупність елементів системи управління	Проблеми та фактори, які можуть спричинити кризову ситуацію	
Основні цілі	- Максимізація прибутку (рентабельності) та мінімізація витрат - Встановлення рівноваги всіх напрямків діяльності	- Формування системи попередження потенційних кризових явищ - Недопущення кризової ситуації шляхом акумулювання грошових коштів	- Уникнення банкрутства та ліквідації - Подолання кризової ситуації з мінімумом витрат
Характер цілей управління	Короткострокові задачі та цілі підпорядковуються загальній стратегії організації	Формування плану поведінки на випадок виникнення кризи	Короткострокові цілі у кризовому стані стають першочерговими
Період здійснення	Відсутність часових обмежень		Обмеження періоду реалізації з огляду на кризові обставини
Рівень ресурсної забезпеченості	Високий рівень забезпеченості ресурсами при ефективній діяльності суб'єкта господарювання	Високий рівень ресурсної забезпеченості, проте можлива наявність загрози стабільному стану	Обмеженість ресурсів, в першу чергу – фінансових
Характер інвестиційної та інноваційної діяльності	Активна інвестиційна та інноваційна діяльності з метою отримання прибутку в майбутньому		Припинення інвестиційної діяльності та збиткових інноваційних проектів на період подолання кризи
Швидкість прийняття рішень	Виважений та поступовий процес прийняття управлінських рішень	Висока оперативність процесу прийняття рішень	
Характер реалізації соціальної політики	Активна соціальна політика, проведення соціальних програм, які мають на меті створення сприятливих умов для роботи персоналу та заохочення клієнтів		Тимчасове припинення необов'язкових соціальних виплат та фінансових заохочень
Методи управління	Застосування звичайних підходів та методів управління	Необхідність специфічних методів управління, які сприяють своєчасній діагностиці та попередженню кризових ситуацій, підтримці стабільної діяльності суб'єкта господарювання	Необхідність специфічних підходів менеджменту - досудових процедур, фінансової санації, ліквідаційних процедур, арбітражного управління тощо

Продовження табл. 2

Характеристика інструментів управління	Традиційні інструменти менеджменту	Високий рівень інноваційності та креативності управління кризовими ситуаціями, визначення поведінки та способів подолання	
Необхідний рівень витрат	Помірний рівень витрат, необхідний для підтримання ефективної життєдіяльності та поступове розширення виробництва	Більш високі витрати, особливо інтелектуальні та фінансові	
Рівень ризикованості	Нормальний рівень ризикованості діяльності, достатня передбачуваність	Непередбачуваність ситуації в майбутньому, високий рівень ризику за рахунок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища	
Період прийняття рішення	Достатність часу на функціонування установи в нормальному режимі	Дефіцит часу на прийняття антикризових рішень та реалізацію необхідних заходів для збереження платоспроможності. Необхідність швидкої реакції на зміни середовища	
Спрямованість діяльності	Пошук шляхів підвищення ефективності та продуктивності діяльності	Антикризова спрямованість дій, пов'язаних з пошуком резервів та шляхів підвищення ефективності	
Характер управлінської діяльності	Стратегічні та тактичні плани мають наступальний характер	Превентивний характер мір та заходів	Оперативна реакція на кризові явища
Основні напрями діяльності	Упровадження новітніх технологій, сучасного обладнання, за рахунок чого досягається зниження витрат, підвищення ефективності діяльності та якості товарів, робіт чи послуг		Мінімізація оборотних та основних витрат
Орієнтація на прибуток	Орієнтація на дохід в перспективі, довгостроковий розвиток		Орієнтація на отримання миттєвого доходу для реагування на кризові умови діяльності (стратегія «виживання»)
Рівень інформаційно-розрахункової підтримки	Нормальний рівень інформаційної та аналітичної підтримки управлінських рішень	Значний обсяг розрахунків, аналітичних, прогностичних та діагностичних процедур	

На основі матеріалів табл. 2 проведено систематизацію науково-методичних підходів для порівняння і визначення взаємозв'язку антикризового управління та звичайного менеджменту.

**Висновки з даного дослідження.** Підсумовуючи, зазначимо, що в результаті проведеної систематизації та аналізу автором визначено два науково-методичні підходи стосовно взаємозв'язку антикризового управління та звичайного менеджменту: по-перше, тлумачення антикризового менеджменту як елемента загальної системи управління та, по-друге, виділення двох окремих видів управління.

Дослідження такого співвідношення традиційного менеджменту та антикризового управління, його змісту дає змогу виокремити останнє як специфічний вид управління, який має конкурентні цілі, власний об'єкт, предмет, методи та інструменти реалізації.

Ефективне антикризове управління економічним суб'єктом має бути спрямоване не лише на наслідки фінансової кризи, але на її попередження та недопущення. З огляду на це виділяють превентивний та реагуючий антикризовий менеджмент.

Подальші наукові дослідження повинні передбачати розробку інструментів та методів антикризового управління суб'єктами господарювання, побудови системи управління кризовими ситуаціями, орієнтованими на діагностику та превентивний характер.

#### Література

1. Мескон М. Основы менеджмента : Пер. с англ. / М. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедуори. – М. : Дело, 1998. – 800 с.
2. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. Т. 2 / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 1999. – 512 с.

3. Проскура О. Ю. Антикризове управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Проскура Олена Юріївна. – Харків, 2002. – 21 с.
4. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : Монографія / О. О. Терещенко, Г. М. Пухтаєвич. – 2-ге вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 268 с.
5. Лигоненко Л. Антикризисное управление: современное состояние, методическое и кадровое обеспечение / Л. Лигоненко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №4 (22). – С. 59 – 62.
6. Антикризисный менеджмент / Под редакцией проф. Грязновой А. Г. – М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999. – 368 с.
7. Антикризисное управление: Учебное пособие для вузов / Под ред. З. С. Минаева, В. П. Панагушина. – М. : ПРИОР, 1998.
8. Смерека С. Теоретико-методологічні засади антикризового управління розвитку сфери послуг / С. Смерека // Економічний простір. – 2008. - № 19. – С. 54 - 65.

Васильева Т.А. Порівняльний аналіз антикризового та традиційного менеджменту /  
Т.А. Васильева, О.Б. Афанасьєва // Інноваційна економіка. - 2011. - № 1 (20). - С. 6-10.