

**Рубан В. М., викладач** (Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука, м. Рівне)

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ СУТНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЩОДО ПІДТРИМКИ СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

***Анотація.** В статті досліджено трансформацію поглядів вчених на сутність антикризового управління як інструменту забезпечення економічної безпеки підприємства.*

***Ключові слова:** економічна безпека, антикризове управління, криза.*

***Аннотация.** В статье исследуется трансформация взглядов ученых на сущность антикризисного управления как инструмента обеспечения экономической безопасности предприятия.*

***Ключевые слова:** экономическая безопасность, антикризисное управление, кризис.*

***Annotation.** In this article the transformation of scientific views on the nature of crisis management as a tool of economic security of a company ensuring are investigated.*

***Keywords:** economic security, crisis management, crisis.*

**У сучасних ринкових умовах** загрози економічній безпеці підприємств настільки великі, що їх нейтралізація або попередження виходять в рівень найважливіших завдань сучасного розвитку національної економіки. Тому, виникає необхідність обґрунтування та удосконалення механізмів антикризового управління підприємством як інструменту забезпечення його економічної безпеки та динамічного розвитку.

**Важливість досліджуваної** проблеми привернула до себе увагу багатьох вітчизняних науковців. Так, В. Геєць, І. Бланк, М. Кизима, Т. Клебанова, О. Черняк та Т. Васильців обґрунтували доцільність виділення економічної безпеки як складової частини системи управління не тільки підприємством, а й державою загалом. Однак, нинішній стан розвитку національної економіки спонукає нас до нових досліджень зазначеної проблеми.

**Виходячи із наведеного** метою цієї статті є дослідження трансформації поглядів вчених на сутність антикризового управління як інструменту забезпечення економічної безпеки підприємства.

**За найбільш поширеним** визначенням поняття, «економічна безпека» – це такий стан суб'єкта господарювання, за якого він при найбільш ефективному використанні корпоративних ресурсів досягає запобігання,

послаблення чи захисту від існуючих небезпек та загроз чи інших непередбачуваних обставин та в основному забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції та господарського ризику» [1].

Виходячи з вище зазначеного, підприємству для забезпечення свого динамічного розвитку необхідно постійно підтримувати власну економічну безпеку, а не лише у випадках настання непередбачуваних загроз.

Дослідженням циклічності криз, факторів впливу на їх глибину та наслідки, російські та українські вчені особливо активно займаються з 90-х років ХХІ століття після розпаду Радянського Союзу. В процесі цих досліджень виділилися школи науковців, що працюють над управлінням в період криз та для пошуку прийомів, методів та засобів їх попередження.

На початку 1990-х років відомі російські вчені-економісти Леонід Абалкін, Сергій Глазєв, Володимир Маєвський, Станіслав Меншиков і Юрій Яковець відновили школу російського циклізму, яку на початку ХХ століття активно розвивав відомий український економіст Михайла Туган-Барановського (1865–1919), який ще у 1894 р. створив системну теорію періодичності промислових криз.

Проведені дослідження дозволили уточнити поняття «антикризове управління» та виокремити різні бачення, які пов'язані з розумінням антикризового управління підприємством як особливого, що здійснюється в рамках корпоративної стратегії при настанні кризи або її попередженні, або постійного, спрямованого на забезпечення економічної безпеки підприємства протягом усього періоду його функціонування від етапу зародження.

Протягом 1995-1999 років були опубліковані праці Іванова Г. П., Біляєва С. Г., Кошкіна В. І., Уткіна Е. А., Данилочкіної Н. Г., Мінаєва Е. С. та Панагушина В. П., в яких визначення поняття «антикризове управління» безпосередньо пов'язане з часовим обмеженням і періодом життєдіяльності підприємства, що зветься «спад» або «криза». Відповідно до такого бачення були запропоновані особливі технології, методи і інструменти антикризового управління.

В 1998-1999 роках Туленков Н. В., Айвазян З. та Кириченко В. запропонували своє трактування сутності антикризового менеджменту, яке ґрунтується на твердженні, згідно з яким будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій.

Протягом, 2000-2009 років в працях Лігоненко Л. О., Короткова Е. М., Голова С. Ф. та Асаул А. М. сутність антикризового управління була трансформована до розуміння його як постійно діючого процесу, який здійснюється протягом усього періоду функціонування підприємства; спеціальним чином сформованої системи, яка безперервно реалізується суб'єктом господарювання та спрямована на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану і створення відповідних передумов для їх своєчасного

попередження та подолання з метою забезпечення виживання і відновлення життєздатності окремого суб'єкта господарювання та недопущення виникнення ситуації його банкрутства.

Отже, протягом двох останніх десятиліть відомі науковці довели необхідність застосування антикризового управління від початку діяльності підприємства, як інструменту безпеки організації, без якого вона не може функціонувати. При цьому, варто виділити погляди на означену проблему вітчизняного науковця Іванюти С. М. В його публікаціях висловлено думку, що запобігання кризовій ситуації це головна стратегія планування на перспективу. Тобто вчений пропонує будь якому підприємству від початку його діяльності орієнтуватись на настання подій, що несуть небезпеку його функціонуванню та вести свою діяльність під тиском постійного передбачення загрози.

В 2009-2010 роках були опубліковані праці Скібіцького О. М., Демчук О. Н., Єфремової Т. О. та інших, в яких наведено менш радикальне визначення сутності антикризового менеджменту. Зазначені автори обґрунтували, що його прийоми і методи особливі і не можуть бути у використанні підприємства постійно (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення поняття «антикризове управління» українськими та російськими вченими в хронологічному порядку

Автори	Рік	Визначення
Іванов Г. П.	1995	Організована система контролю, діагностики і, за можливість, захисту підприємства від фінансового краху [2].
Біляев С. Г., Кошкін В. І.	1996	Сукупність форм і засобів реалізації антикризових процедур, які стосовно до конкретного підприємства – боржника відбивають економічні відносини, що складаються при його оздоровленні або ліквідації [3].
Уткін Е. А.	1997	Складова загального менеджменту на підприємстві, використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання [4].
Данилочкіна Н. Г.	1998	"Стратегія запобігання неспроможності та банкрутству" – постійна складова загальної стратегії підприємства, яка має визначати методи вибору стратегічних рішень у рамках товарної, цінової, інвестиційної та інших складових економічної стратегії для створення передумов стійкого розвитку, недопущення розвитку кризи, створення та підтримки високого рівня конкурентної переваги. підкреслюючи стратегічну спрямованість менеджменту кризових ситуацій [5].

1	2	3
Мінаєва Е. С., Панагушина В. П.	1998	Не тільки управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а й управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства згідно з виробленою стратегічною програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення [6].
Туленков Н.В.	1998	Система заходів попередньої діагностики, за необхідності – фінансове оздоровлення, мінімізація витрат при застосуванні організаційно-правових інструментів банкрутства [7].
Айвазян З., Кириченко В.	1999	Управління, спрямоване виключно на подолання кризи, що настала, на забезпечення виживання в короткостроковому аспекті [8].
Грязнова А. Г.	1999	Така система управління підприємством, яка має комплексний системний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, що дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, при опорі в основному на власні ресурси [9].
Лігоненко Л. О.	2001	Спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [10].
Радіонова Н. В.	2002	Це застосування до підприємства економічних і соціально виправданих профілактичних та оздоровчих процедур, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності [11].
Бланк І. О.	2003	Система принципів і методів розробки і реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень, націлених на попередження та подолання фінансової кризи підприємства, а також мінімізацію негативних фінансових наслідків [12].
Коротков Е. М.	2003	Це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для подальшого розвитку [13].
Большаков О. С.	2005	Сукупність принципів, методів, засобів та інструментів, призначених для діагностики, стабілізації стану і виведення господарюючих організацій з кризи [14].

1	2	3
Василенко В. О.	2005	Управління, в якому під тиском запланованих чи випадкових факторів поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками [15].
Голов С. Ф.	2006	Будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій, які можуть виникнути в будь-який період існування організації [16].
Асаул А. М.	2007	Це система управлінських заходів, спрямованих на прогнозування кризи в організації і розпізнавання його ранніх стадій, підготовку до кризи, його пом'якшення і ліквідацію наслідків [17].
Іванюта С. М.	2007	Система управлінських заходів щодо, діагностики, упередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та причин їх виникнення на всіх рівнях економіки [18].
Беляев А.А. Коротков Є.М.	2009	Управління комплексне, системне, в якому на перший план висуваються завдання профілактики кризи, розробки заходів щодо зниження його негативних наслідків та використання його факторів для подальшого розвитку в інтересах організації або національної економіки в цілому [19].
Демчук О. Н., Єфремова Т. О.	2009	Управління в умовах ризику і запобігання банкрутства організації; це система управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки [20].
Скібницький О.М.	2009	Управління, що націлене на запобігання можливих серйозних ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання. Антикризове керування істотно відрізняється від звичайних прийомів, форм і технологій менеджменту [21].

На наш погляд, цілком зрозумілим є різне трактування поняття «антикризове управління», оскільки, в ці періоди в економіках обох держав відбувались поживалення і спади. Але побудова стратегії підприємства визначально як боротьби з кризою або її попередженням для забезпечення його безпеки діяльності – це перебільшення. Тому ми пропонуємо вітчизняним підприємствам концентруватися на економії, пошуку альтернативних джерел прибутку, інвесторів та інше.

Варто зазначити, що переважна більшість авторів опрацьованих праць схиляються до спільних висновків, що особливі і основні заходи при антикризовому управлінні це:

- скорочення витрат пов'язаних з виробництвом, збутом, утриманням та поліпшенням основних фондів, персоналу;
- реструктуризація організаційної структури, зменшення чисельності персоналу, централізація керівництва;
- ліквідація малоефективних елементів бізнесу;
- зменшення терміну обороту капіталу в циклі виробництва;
- вивільнення грошових засобів з основних фондів.

З огляду на інструменти та основні прийоми антикризового менеджменту зрозуміло, що такі методи не можуть бути поєднані з реалізацією стратегії диференціації товару (або ринку), стратегії диверсифікації, конкурентної стратегії, стратегії випередження та іншими.

Дозволимо собі провести паралель подібного обґрунтування поведінки підприємства з політикою держави, як то перебування держави у постійному стані оборони, бойової готовності, а не звичайної мирної діяльності, політики орієнтованої на розвиток і збагачення громадян.

**Отже, під економічною** безпекою підприємства варто розуміти властивість підприємства, яка характеризується його здатністю функціонувати для досягнення своїх цілей за певних зовнішніх умов і їх змін у певних межах. Ми вилучаємо поняття загрози з цього визначення тому, що вони визначені умовами господарювання та існують у будь-якого функціонального підприємства, і підприємство має можливості для їх уникнення. Періоди економічного зростання змінюються на спад, що є очевидним з огляду на циклічний характер розвитку економіки. Як свідчить світовий досвід, діяльність будь-якої системи, у тому числі й економічної, неможлива без кризових явищ, які виникають час від часу, але вітчизняні та російські науковці так захопилися ідеєю порятунку підприємництва від кризи, або її попередження, що суттєво перебільшили необхідність застосування прийомів, методів та інструментів антикризового менеджменту впродовж всього періоду функціонування підприємства як необхідної складової стратегії для забезпечення його економічної безпеки.

1. Грунин О. А. Экономическая безопасность организации / О. А. Грунин, С. О. Грунин. – СПб.: Изд-во "Питер", 2002. – 160 с.
2. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению / ред. Г. П. Иванов. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 320 с.
3. Теория и практика анти кризисного управления: Учебник для вузов / Г. З. Базаров, С. Г. Беляев и др.; Под ред. С. Г. Беляева и В. И. Кошкина. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.
4. Уткин Э. А. Антикризисное управление / Э. А. Уткин. – М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем". Изд-во ЭКМОС, 1997. – 400 с.
5. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина,

С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др.; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : Аудит, Юнити, 1998. – 279 с. **6.** Антикризисное управление: Учеб. Пособие для техн. вузов / Под ред. проф. Э. С. Минаева и проф. В. П. Панагушина. – М.: "Изд-во Приор", 1998. – 432 с. **7.** Туленков Н. В. Антикризисный менеджмент / Н. В. Туленков // Персонал, 1998. – № 6. – С. 19-25. **8.** Айвазян З. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти / З. Айвазян, В. Кириченко // Менеджмент и маркетинг. – 1999. – № 4. – С. 94-103. **9.** Антикризисный менеджмент / под редакцией проф. Грязновой А. Г. – М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем". Издательство Экмос, 1999. – 368 с. **10.** Лігоненко Л. О. Антикризисове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Монографія. К.: Видавничий центр КНТЕУ, 2001. – 580 с. **11.** Родионова Н. В. Антикризисный менеджмент. Учебн. пособие для вузов / Н. В. Родионова. – М. ЮНИТИ-ДАНА 2002. 223 с. **12.** Бланк И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия / И. А. Бланк. – К.: Ника-Центр, эльга, 2003. – 496 с. ("Энциклопедия финансового менеджера". – Вып. 4). **13.** Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э. М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 432 с. – (Серия «Высшее образование»). **14.** Большаков А. С. Антикризисное управление: финансовый аспект / А. С. Большаков. – СПб.: СПбГУП, 2005. – 132 с. **15.** Василенко В. О. Антикризисове управління підприємством: Навчальний посібник / В. О. Василенко. – Вид. 2-ге, виправл. і доп. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с. **16.** Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник / С. Ф. Голов. – 3-тє вид. – К.: Лібра, 2006. – 704 с. **17.** Асаул А. Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А. Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротаяева; под ред. засл. строит. Р Ф, д-ра экон. наук, проф. А. Н. Асаула. – СПб: АНО «ИПЭВ», 2007. – 224 с. **18.** Іванюта С. М. Антикризисове управління. Навчальний посібник / С. М. Іванюта. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 288 с. **19.** Беляев А. А. Антикризисное управление / А. А. Беляев, Э. М. Коротков. – Юнити, 2009. – 312 с. **20.** Демчук О. Н. Антикризисное управление: учеб. пособие / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. – М.: ФЛИНТА: МПСИ, 2009. – 256 с. **21.** Скібіцький О. М. Антикризисний менеджмент: Навч. посібник / О. М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2009 – 568 с.

Рецент: д.е.н., доцент Борейко В. І.