

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338.24.01

**Коляденко І.І.,**

магістр,

*Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

**Кавтиш О.П.,**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки і підприємництва,

*Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

## НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО СУТНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

**Коляденко І.І., Кавтиш О.П. Наукові підходи до сутності антикризового управління.** У статті здійснено критичний аналіз визначень антикризового управління підприємства. На цій основі ідентифіковано 4 наукові підходи до трактування антикризового управління підприємством. Обґрунтовано, що кожен з підходів акцентує увагу на окремих елементах антикризового управління і не дає можливості охарактеризувати його повною мірою. Представлено, обґрунтовано авторське тлумачення цього поняття на основі застосування методології системного підходу. На підставі цього виявлено, обґрунтовано основні його риси.

**Ключові слова:** криза, антикризове управління, підприємство, менеджмент, кризові явища.

**Коляденко И.И., Кавтыш А.П. Научные подходы к сущности антикризисного управления.** В статье осуществлен критический анализ определенных антикризисного управления предприятия. На этой основе идентифицированы 4 научные подходы к трактовке антикризисного управления предприятием. Обосновано, что каждый из подходов акцентирует внимание на отдельных элементах антикризисного управления и не позволяет охарактеризовать его в полной мере. Представлено, обосновано авторское толкование этого понятия на основе применения методологии системного подхода. На основе этого выявлены, обоснованы основные его черты.

**Ключевые слова:** кризис, антикризисное управление, предприятие, менеджмент, кризисные явления.

**Koliadenko I.I., Kavtysh O.P. Scientific approaches to the essence of crisis management.** The article provides a critical analysis of the definitions of crisis management of the enterprise. On this basis, 4 scientific approaches to the treatment of crisis management of the enterprise are identified. It is substantiated that each of the approaches focuses on individual elements of crisis management and does not make it possible to characterize it to the fullest extent. The author's interpretation of the definition of this concept based on the application of the systematic approach methodology is presented and substantiated. On the basis of this, the main features of it are revealed and substantiated.

**Key words:** crisis, crisis management, enterprise, management, crisis phenomena.

**Постановка проблеми.** Сьогодні підприємства в умовах ринкової економіки постійно піддаються впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, які за сутності належного стратегічного та тактичного управління можуть призвести до кризових явищ. Вони можуть варіюватися від передкризового стану аж до глибокої кризи, що тягне за собою банкрутство. З огляду на це для запобігання вищезазначених сценаріїв розвитку актуальним є використання антикризового управління на підприємстві, яке здійснюється на основі стратегії та політики антикризового управління, відповідних механізмів їхньої реалізації. Основна мета його застосування полягає не лише в подоланні наслідків кризи, але й в недопущенні її. З урахуванням вищезазначеного антикризове управління підприємством, визначення його економічної сутності, понятійного апарату є актуальними питаннями, що потребують фундаментального дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Виявлення сутності антикризового управління є об'єктом наукового дослідження таких вчених, як, зокрема, А. Грязнова, М. Федотова, А. Маринюк, С. Рамазанов, О. Степаненко, Л. Тимашова, Л. Лігоненко, О. Терещенко, Е. Уткін, С. Беляєв, В. Кошкін, В. Пилипчук, І. Кислухіна, І. Макаренко, Л. Ситник, З. Кириченко, В. Дорофеев, Д. Левін, К. Хамфріс, Б. Паттерсон, В. Василенко, Е. Мінаєв, В. Панагушин, І. Бланк, З. Шершньова, Н. Багацький, К. Ру-Дюфор, А. Погребняк.

Однак в науковому полі цієї сфери залишається низка питань, які не розглянуті повною мірою. Зокрема, нині в сучасній науці поняття антикризового управління перебуває на стадії розробки та вивчення, тому у вищезазначених працях відсутня одна з думок про його тлумачення. Неоднозначне трактування цієї категорії спричиняє певні труднощі у формуванні комплексу прикладних заходів для профі-

лактики кризових явищ у діяльності підприємств та протидії ним.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є подальший розвиток понятійно-категоріального апарату теорії антикризового управління на основі критичного огляду та систематизації наукових підходів до тлумачення поняття «антикризове управління».

**Виклад основного матеріалу.** Антикризове управління є складною економічною категорією. Її складність полягає в тому, що це поняття хоч і не є новим, проте ще залишається дискусійним, що призводить до виникнення суперечностей та невідповідностей у визначеннях науковців.

Антикризове управління у закордонній літературі довго розглядалось як зовнішнє управління, що має здійснюватися спеціально підготовленими та запрошеними на підприємство фахівцями, а також є доцільним тільки на підприємствах, банкрутство яких має негативні суспільні наслідки. На інших підприємствах організація такого антикризового управління не має сенсу, оскільки це обтяжить їх власників додатковими витратами, продовжить неефективне використання ресурсів, що призведе до «агонії» підприємства [1, с. 86].

Загалом аналіз наукової літератури свідчить про те, що значна кількість науковців під антикризовим управлінням розуміє безпосередні дії, які спрямовані на запобігання появи та розвитку кризи підприємства. При цьому чітко простежується тенденція пов'язувати ці дії з функціями менеджменту підприємства, а не лише зі втручанням зовнішніх (незалежних) суб'єктів.

Так, А. Грязнова, М. Федотова, А. Маринюк визначають антикризове управління як систему управління підприємством, що має комплексний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає змогу усунути тимчасові труднощі, зберегти та покращити ринкові позиції підприємства за будь-яких обставин під час використання переважно власних ресурсів. Антикризове управління підприємством передбачає прискорене та дієве реагування на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ на основі заздалегідь розроблених антикризових заходів [6, с. 7]. Подібну концепцію підтримують С. Рамазанов, О. Степаненко, Л. Тимашова [7, с. 5].

Л. Лігоненко у своїй монографії розкриває антикризове управління як спеціальне, постійно організоване управління, націлене на 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 [8, с. 37].

О. Терещенко вважає, що антикризове управління зводиться до застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дають змогу забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансової кризи [9, с. 10].

Схожої думки дотримується Е. Уткін, який антикризове управління розглядає як складову загального менеджменту на підприємстві, використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на

запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання [10].

Протилежної точки зору дотримуються С. Беляєв і В. Кошкін, В. Пилипчук, І. Кислухіна, І. Макаренко, які тлумачать антикризове управління з позицій управління на межі банкрутства. Недоліком цього підходу є те, що він є досить вузьким та не відображає більшість функцій антикризового фінансового менеджменту.

Зокрема, С. Беляєв і В. Кошкіна антикризове управлінням трактують як сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур щодо конкретного підприємства-боржника [11, с. 370].

В. Пилипчук визначає цю категорію як процес впливу на об'єкт управління з метою запобігання кризі та її профілактики; виведення з кризи та усунення її наслідків; проведення процедур банкрутства (ліквідація об'єкта) [5].

І. Кислухіна вважає, що межею між звичайним та антикризовим управлінням може бути загроза настання наближення банкрутства [5].

На думку І. Макаренко, антикризове управління полягає в тому, що загроза банкрутства діагностується ще на ранніх стадіях її виникнення, що дає можливість своєчасно привести в дію відповідні фінансові механізми захисту або обґрунтувати необхідність конкретних реорганізаційних процедур [5]. На наш погляд, це визначення є найбільш вдалим в рамках вищезазначеного підходу до трактування цього поняття, адже включає елемент діагностики та прогнозування.

Обґрунтовують цю категорію в межах управління в умовах кризи такі науковці, як Л. Ситник, З. Кириченко, В. Дорофєєв, Д. Левін, К. Хамфріс, Б. Паттерсон.

На думку Л. Ситника, антикризове управління – це здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства та його працівників на передбачення кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах [12, с. 7].

Відповідно до наукових праць З. Кириченка це таке управління, що спрямоване виключно на подолання кризи, що наступила, на забезпечення виживання в короткостроковому аспекті [5].

Б. Паттерсон вважає, що це програма дій, які мають бути негайно реалізовані в разі настання кризової ситуації [5].

За К. Хамфрісом, антикризове управління передбачає мінімізацію збитків та негативних результатів діяльності, а також підтримку іміджу та довіри до суб'єкта господарювання з боку його контрагентів [5].

В. Дорофєєв, Д. Левін трактують антикризове управління як сукупність заходів управлінського впливу, спрямованих на ліквідацію наслідків кризи, яка настала, та створення умов для уникнення кризи в майбутньому [5].

З точки зору загальної економічної кризи антикризове управління розглядають З. Шершньова, Н. Багацький. На їхню думку, це аналіз стану мікрота макросередовища, а також вибір найбільш підходящої місії; це система заходів та засобів, спрямованих на недопущення банкрутства, забезпечення процвітання економічних агентів, що перебували у важкому фінансовому стані [5].

Найбільш обґрунтовано та комплексно до визначення поняття «антикризове управління», на нашу думку, підійшли В. Василенко, Е. Мінаєв, В. Панагушин, І. Бланк, А. Погребняк.

На думку В. Василенка, антикризове управління – це управління, яке спрямоване на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів та усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз та вжиття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками [13, с. 11].

Е. Мінаєв та В. Панагушин вважають, що антикризове управління – це не тільки управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, але й управління, яке здатне заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства згідно з виробленою стратегічною програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення [14, с. 15].

Такої ж позиції дотримується І. Бланк, який трактує антикризове фінансове управління як систему принципів та методів розробки й реалізації спеціальних управлінських рішень, які спрямовані на попередження та подолання фінансових криз підприємства, а також мінімізацію їх негативних наслідків [15, с. 25].

Згідно з трактуваннями А. Погребняк, антикризове управління – це організований процес, що відрізняється від традиційного характером прийняття управлінських рішень, стилями, об'єктами, функціями та системою заохочень, а також спрямований на виявлення, недопущення та усунення кризових явищ на стратегічному та тактичному рівнях з метою забезпечення функціонування та розвитку підприємства [16].

Критичний аналіз авторських визначень поняття «антикризове управління» дає можливість виокремити 4 підходи до розуміння його сутності (рис. 1).

Так, одні вчені антикризове управління розглядають як управління підприємством в умовах загального кризового стану економіки, інші розділяють думку про те, що це управління підприємством, яке безпосередньо перебуває на межі банкрутства; треті визначають його як управління підприємством в умовах кризи; останні ототожнюють категорію антикризового управління із заходами щодо запобігання появи кризових явищ в діяльності суб'єкта господарювання.

На основі синтезу наявних наукових надбань у питанні визначення категорії «антикризове управління» зроблено спробу сформулювати авторський термін з метою вдосконалення та розвитку понятійного апарату цієї галузі дослідження. Під час його розроблення використовувався системний підхід, адже, на нашу думку, антикризове управління є комплексним поняттям та включає в себе прогнозування, профілактичні дії проти настання кризових явищ, своєчасну діагностику кризи, швидке реагування та

ліквідаційні заходи підприємства з метою недопущення розвитку кризи, включаючи стадію банкрутства.

Отже, під антикризовим управлінням запропоновано розуміти систему управлінських заходів та рішень, пов'язаних із забезпеченням можливості досягнення поставлених стратегічних та оперативних цілей діяльності підприємства щодо орієнтації на попередження настання кризи, своєчасну її діагностику, а за умови настання – ліквідацію негативних наслідків, недопущення банкрутства, створення передумов для фінансового оздоровлення з метою мінімізації збитків та ефективного розвитку суб'єкта господарювання за відповідних умов середовища функціонування.

Таке визначення антикризового управління дає змогу визначити його характерні риси:

- антикризовий характер управління підприємством є необхідним для забезпечення його керованості та можливості адаптації до зміни умов середовища функціонування як відкритої соціально-економічної системи;

- у процесі економічної діагностики результатів діяльності підприємства, аналізу досягнення поставлених оперативних завдань і стратегічних цілей, прогнозування умов подальшого розвитку, способів формування, акумулювання та використання економічного потенціалу закладаються підвалини для застосування інструментарію антикризового управління;

- криза як передумова використання антикризового управління може мати як зовнішній, так і внутрішній, об'єктивний та суб'єктивний характер за факторами, що її провокують, а також вона визначається факторами середовища, що чинять постійний вплив на параметри діяльності підприємства, що говорить про необхідність використання антикризового управління протягом усього життєвого циклу бізнесу;

- підприємство через об'єктивні причини та характер організації економічних відносин, асиметрії та обмеженості інформації, дії правових та інших нормативів, «правил ринкової гри», впливу інших факторів середовища, незалежних від нього, не здатне швидко змінювати умови діяльності (виробничі, організаційні, фінансові тощо), що робить об'єктивно притаманними



**Рис. 1. Наукові підходи до тлумачення поняття «антикризове управління»**  
Джерело: узагальнено авторами на основі джерел [2–5]

йому кризові явища та визначає об'єктивну необхідність антикризового управління;

– стратегії та політика антикризових заходів, характер антикризового управління та відповідні механізми тісно залежать від характеру діагностованих кризових явищ, інтенсивності деструктивного впливу факторів середовища, з одного боку, та від стану стратегічного управління, рівня якості менеджменту, ступеня конфліктності між власниками та управлінцями, кваліфікації, ступеня бюрократизації, з іншого боку.

**Висновки.** Проведений аналіз наукового доробку вітчизняних та зарубіжних науковців підтвердив відсутність єдиного підходу до трактування поняття антикризового управління, що спричиняє певні труднощі у формуванні комплексу прикладних заходів для профілактики та протидії кризовим явищам в діяльності підприємства. Ідентифіковані 4 підходи до визначення цієї категорії. На основі їх узагальнення запропоноване визначення антикризового управління з точки зору

системного підходу. Його сутність полягає в тому, що антикризове управління є комплексним поняттям та включає в себе прогнозування, профілактичні дії проти настання кризових явищ, своєчасну діагностику кризи, швидке реагування та ліквідаційні заходи підприємства з метою недопущення розвитку кризи, включаючи стадію банкрутства. Антикризове управління характеризується тим, що воно є необхідним для забезпечення керованості кризових явищ, розвитку економічного потенціалу протягом усього життєвого циклу підприємства з урахуванням діагностованої кризи та особливостей суб'єкта господарювання.

Таким чином, антикризове управління є основними засобом усунення та попередження настання кризових явищ на підприємствах. Його застосування суб'єктами господарювання в перспективі дасть змогу формувати умови попередження чи послаблення кризових ситуацій, що мають місце в їх діяльності, а також швидко адаптуватись до нових умов господарювання.

### Список використаних джерел:

1. Лігоненко Л. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.
2. Глебова А., Конзерська Т. Формування системи антикризового управління на підприємстві. Молодий вчений. 2015. № 11 (2). С. 35–40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2015\\_11%282%29\\_\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_11%282%29__10).
3. Піюренко І. Основні теоретичні концепції антикризового управління підприємством. Бізнес-навігатор. 2012. № 3. С. 145–150.
4. Романяк Г. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки Української академії друкарства. 2016. № 1. С. 235–239. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz\\_2016\\_1\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_31).
5. Бабіна Н. Антикризовий фінансовий контролінг як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3018>.
6. Грязнова А., Федотова М., Маринюк А. Антикризисный менеджмент / под ред. А. Грязновой. Москва: ЭКМОС, 1999. 368 с.
7. Рамазанов С., Степаненко О., Тимашова Л. Технології антикризового управління: монографія. Луганськ: вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.
8. Лігоненко Л. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 580 с.
9. Терещенко О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2004. 560 с.
10. Уткин Э. Антикризисное управление. Москва: Эксмо, 1997. 400 с.
11. Базаров Г., Беляев С., Белых Л. И др. Теория и практика антикризисного управления: учебник для вузов / под ред. С. Беляева, В. Кошкина. Москва: Закон и право; ЮНИТИ, 1996. 468 с.
12. Ситник Л. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 504 с.
13. Василенко В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 504 с.
14. Крыжановский В. и др. Антикризисное управление: учеб. пособие / под ред. Е. Минаева, В. Панагушина. Москва: ПРИОР, 1998. 432 с.
15. Бланк И. Управление финансовой безопасностью предприятия. Киев: Эльга, Ника-центр, 2004. 784 с.
16. Погребняк А. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування: автореф. дис. ... канд. економ. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2016. 24 с. URL: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/15401>.