

УДК 658.5:005.334

**Анатолій Іванович КОВАЛЬОВ**

доктор економічних наук, професор кафедри економіки та управління національним господарством, проректор з наукової роботи, Одеський національний економічний університет, e-mail: kovalev@oneu.edu.ua

**Сергій Вікторович КАРТАШОВ**

кандидат юридичних наук, здобувач наукового ступеня доктора економічних наук кафедри економіки та управління національним господарством, Одеський національний економічний університет, e-mail: kartashov2004@i.ua

**КРИЗОВИЙ СТАН ЯК ОБ'ЄКТ АНТИКРИЗОВОГО  
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Ковальов, А. І. Кризовий стан як об'єкт антикризового управління підприємством / Анатолій Іванович Ковальов, Сергій Вікторович Карташов // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2015. – Вип. 3. – № 58. – С. 103–112.

**Анотація.** У статті досліджено основні теорії, які розглядають кризу підприємства як негативний та позитивний процес. Виявлено чинники, що призводять до виникнення кризових ситуацій. Розглянуто особливості зародження циклів запасів, «бізнес-циклів», будівельних циклів, «довгих хвиль», циклів Форрестера та часткових господарських циклів. Узагальнено існуючі класифікації кризових явищ. Визначено сутність антикризового управління підприємством. Проаналізовано наукові підходи, що розглядають антикризове управління як: управління підприємством в умовах загальної кризи економіки (враховуючи кризи галузевого спрямування); управління підприємством, яке потрапило до кризи через побудову системи незадовільного менеджменту на підприємстві; управління підприємством на межі банкрутства; управління в період банкрутства.

**Ключові слова:** криза підприємства; економічний цикл; антикризове управління; життєвий цикл підприємства.

**Анатолій Іванович КОВАЛЕВ**

доктор економічних наук, професор кафедри економіки та управління національним господарством, проректор по науковій роботі, Одеський національний економічний університет, e-mail: kovalev@oneu.edu.ua

**Сергей Викторович КАРТАШОВ**

кандидат юридических наук, соискатель научной степени доктора экономических наук кафедры экономики и управления национальным хозяйством, Одесский национальный экономический университет, e-mail: kartashov2004@i.ua

**КРИЗИСНОЕ СОСТОЯНИЕ КАК ОБЪЕКТ АНТИКРИЗИСНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Ковалев, А. И. Кризисное состояние как объект антикризисного управления предприятием / Анатолий Иванович Ковалев, Сергей Викторович Карташов // Вестник социально-экономических исследований: сб. науч. трудов; под ред. М. И. Зверякова (глав. ред.) и др. (ISSN 2313-4569). – Одесса: Одесский национальный экономический университет. – 2015. – Вып. 3. – № 58. – С. 103–112.

**Аннотация.** В статье исследованы основные теории, которые рассматривают кризис как отрицательный и положительный процесс. Определены факторы, которые приводят к возникновению кризисных ситуаций. Рассмотрены особенности возникновения циклов запасов, «бизнес-циклов», строительных циклов, «длинных волн», циклов Форрестера и частичных хозяйственных циклов. Обобщены существующие классификации кризисных явлений. Определена сущность антикризисного управления предприятием. Проанализированы научные подходы, которые рассматривают антикризисное управление как: управление предприятием в условиях общего экономического кризиса (с учетом кризиса отраслевого направления); управление предприятием, которое попало в кризис в связи с построением системы неудовлетворительного менеджмента на предприятии; управление предприятием на пороге банкротства; управление в период банкротства.

**Ключевые слова:** кризис предприятия; экономический цикл; антикризисное управление; жизненный цикл предприятия.

### Anatoliy KOVALYOV

*Doctor in Economics, Professor, Department of Economics and Management of National Economy, Vice-rector for scientific work, Odessa National Economic University, e-mail: kovalev@oneu.edu.ua*

### Sergii KARTASHOV

*PhD in Jurisprudence, Competitor of a scientific degree of Doctor in Economics, Department of Economics and Management of National Economy, Odessa National Economic University, e-mail: kartashov2004@i.ua*

## CRISIS CONDITION AS AN OBJECT OF ENTERPRISE CRISIS MANAGEMENT

*Kovalyov, A., Kartashov, S. (2016), Crisis condition as an object of enterprise crisis management. Ed.: M. Zveryakov (ed.-in-ch.) and others [Kryzovyi stan yak obekt antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom; za red.: M. I. Zveryakova (gol. red.) ta in.], Socio-economic research bulletin (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, Issue 3, No. 58, pp. 103–112.*

**Abstract.** *The basic theories, which consider the crisis as negative and positive process, are investigated in the article. The factors that lead to crises are determined. The features of the emergence of such cycles as cycles of stocks, «business cycles», the construction cycles, «long waves», Forrester cycles and partial economic cycles are researched. The existing classifications of the crisis are summarized. The essence of crisis management is given. The scientific approaches that consider crisis management are analyzed, such as management of an enterprise in the context of a general economic crisis (including the crisis of industry trends); management of an enterprise, which fell into crisis due to poor management system; management of an enterprise on the verge of bankruptcy; management during the bankruptcy period.*

**Keywords:** *crisis of enterprise; the economic cycle; crisis management; life cycle of enterprise.*

**JEL classification:** *M200, L200*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В сучасній економічній літературі кризу трактують як різноманітні феномени в життєвому циклі підприємства, починаючи від звичайних збоїв у функціонуванні підприємства, виникнення конфліктних ситуацій аж до ліквідації підприємства. Логічним представляється варіант визначення кризи як поворотної крапки до кращого або до гіршого стану, тобто криза є моментом, який вимагає негайного прийняття рішення. Більшість економічних теорій акцентують увагу на руйнівній функції кризи, вони пропонують сприймати кризу як ситуацію, яка є гострою загрозою для існування підприємства. Таким чином, кризова ситуація вимагає швидкого подолання, локалізації наслідків методами антикризового управління, аби зберегти перш за все матеріальну основу для продовження господарсько-економічної діяльності при дефіциті оборотних коштів.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Думку про кризу здебільшого як крайнє загострення суперечностей підприємства, коли можуть виникнути збої в основних підсистемах підприємства, що ставить під загрозу весь його подальший розвиток, підтримують В. Кошкін [1, с.150–182], І. А. Бланк [2, с.19–32], А. М. Штангрет та О. І. Копилук [3, с.43–68], К. Херманн, О. П. Жарковська та Б. Є. Бродський [4, с.115–141], Е. М. Коротков, Г. Базаров, С. Беляев, Л. Белих і Л. Михайлов.

Інший погляд на проблему, полягає в тому, що криза розглядається як явище, зорієнтоване на ломку старого та, відповідно, сприймається у якості плацдарму для проведення реструктуризації. Кризові явища можуть бути позитивними, коли сприймаються у якості «поворотної крапки до кращого майбутнього» (відповідні дослідження проводилися А. Крутіком, Ш. Ру-Дюфором [5, с.71], Т. Пошаном і Е. Морееном [6, с.80–99]).

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проблематика з діагностування кризових явищ підприємства на перспективу є достатньо важливою, враховуючи велику кількість зовнішніх та внутрішніх чинників, що призводять до

виникнення кризового стану. Направленість чинників виникнення кризи на українських підприємствах полягає в таких аспектах: розбалансованість ринку; інфляція; труднощі прогнозування економічної політики держави; посилення монополізму на ринку; політична нестабільність; спад попиту; нестабільність валютного ринку; порушення традиційних господарських зв'язків. До політичних факторів, які негативно відображаються на функціонуванні підприємства, відносять не тільки політичну нестабільність, але й встановлені державою обмеження та заборони щодо здійснення підприємницької діяльності, незадовільне оподаткування та ін. Своєрідний вплив здійснюють соціальні зовнішні фактори. Так погіршення криміногенної ситуації та корупція навряд чи забезпечать розквіт бізнесу для більшості підприємств. Тотальне зростання цін, враховуючи ріст цін на енергоносії, падіння промислового виробництва разом зі зростанням усіх видів неплатежів, зокрема, між підприємствами, призвело до виникнення на багатьох підприємствах симптомів банкрутства і кризових явищ. Усе вищезазначене спричиняє погіршення інвестиційної привабливості національних підприємств та безперечно викликає вивезення капіталу за межі країни.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження основних кризових теорій з урахуванням особливостей зародження економічних циклів. Для цього доцільно визначити сутність антикризового управління підприємством, проаналізувати різні наукові економічні підходи, які зокрема розглядають антикризове управління як: управління підприємством в умовах загальної кризи економіки (враховуючи кризи галузевого спрямування); управління підприємством, яке потрапило до кризи через побудову системи незадовільного менеджменту на підприємстві; управління підприємством на межі банкрутства; управління в період банкрутства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** К. О. Чигирик зазначає, що успішною стратегією керівника має бути врахування як позитивного, так і негативного сценаріїв розвитку подій (рис. 1). Це викликано тим, що криза є будь-якою нестандартною ризикованою ситуацією, яку неможливо запланувати в нормальному режимі підприємницької діяльності.

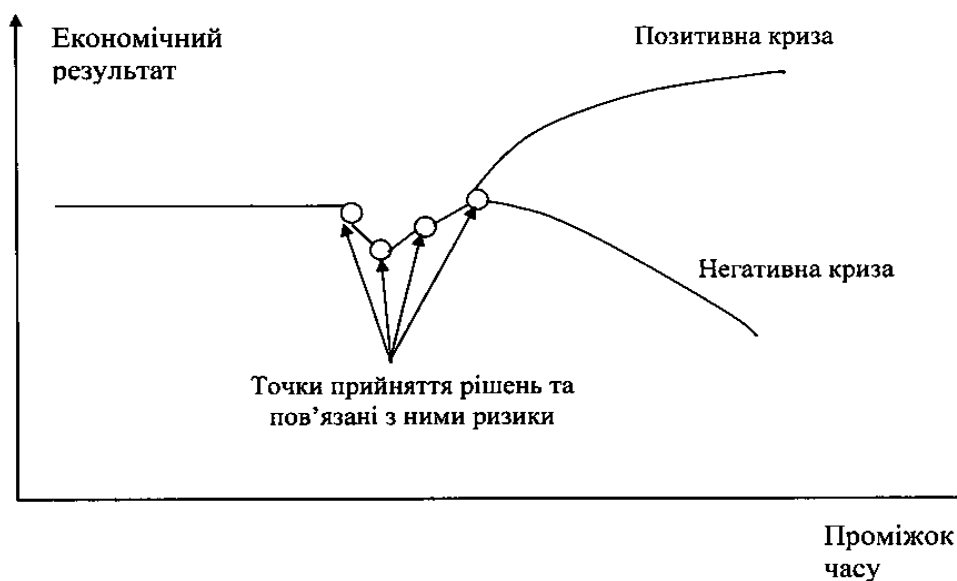


Рис. 1. Розвиток кризи [7, с.130]

Про виникнення негативної кризи можна говорити не тільки за наявності збиткового виробництва підприємства, але й при недоотриманні раніше запланованої частини прибутку, інших негативних явищах. На перший погляд, вказане може бути легко усунуто завдяки здійсненню звичайних оперативних заходів з подолання короткострокових перешкод під час діяльності підприємства. Але відсутність планів стратегічного розвитку підприємства та їхнього моніторингу, тимчасові рятувальні дії, недостатні зусилля з ліквідації збоїв виробничо-фінансової діяльності, невміння правильно виявити причини виникнення мікрокриз, існування помилок в системі управління підприємством, призводить до перетворення легкого кризового процесу до катастрофічного.

Запобіжною силою проти вищезазначеного процесу є виявлення причин виникнення криз на підприємстві, їхніх видів та можливостей подолання через застосування системи антикризового управління, пам'ятаючи при цьому, що кожна криза є по-своєму унікальною та потребує особливого підходу.

До причин, які генерують виникнення криз на підприємстві, відносять зовнішні та внутрішні фактори. До зовнішніх факторів відносять такі, на які підприємство не може впливати (впливає частково), вони мають більш інтенсивний характер у динаміці. Внутрішні фактори зосереджені на умовах, що виникають під час здійснення підприємницької діяльності та носять суб'єктивний характер, однак мають об'єктивну природу виникнення.

Поза всяким сумнівом промислове підприємство знаходиться в безумовній залежності від фази кризи економіки та її циклічного характеру. Зародження теорії циклів та криз, як таких, відноситься до початку XIX століття. Встановлення того, що на економічну діяльність впливає чергування фаз упадку та експансії відноситься ще до заслуг С. де Сисмонді. Ця проблематика розглядалася також у працях К. Робертуса і Т. Мальтуса. Вагомий внесок до теорії криз, пов'язаний з висуненою ідеєю неминучості економічних криз, розробкою теорії мультиплікатора та забезпечення втручання держави в економіку задля стимулювання ефективного сукупного попиту, пізніше було зроблено Джоном Кейнсом. Етап глибинної розробки концепції економічних циклів розпочався з середини 60-х років XX століття і триває досі. Саме тоді виникають три підходи щодо обґрунтування циклічності: екзогенний, ендегенний та еkleктичний (синтезований). Причини економічних циклів відповідно до екзогенного підходу криються у зовнішніх чинниках (політика, революції, випадки тероризму та примусова міграція населення, ін.), а до ендегенного підходу – це внутрішні чинники (споживання, збереження, інвестиції тощо). Особлива увага приділяється еkleктичному підходу, який досліджує поєднання зовнішніх та внутрішніх чинників та визначає їхню взаємопов'язаність шляхом застосування мультиплікаційно-акселераційного механізму циклу на основі моделі, що була розроблена Дж. Хіксом. Мультиплікаційно-акселераційний механізм спричиняє коливання, які поділяють на загасні (характерна стагфляція), вибухові та рівномірні. Загасні коливання мають амплітуду, яка постійно зменшується поки зовсім не зникне, а дохід залишиться на досягнутому рівні; вибухові – постійну амплітуду, що постійно зростає; рівномірні коливання виникають при незмінній амплітуді.

Економісти зазвичай оперують такими типами економічних циклів, які ще називають хвилями (табл. 1):

- Кондратьєва;
- Кузнєца;
- Джаглера;
- Кітчіна;
- Форрестера;
- часткові господарські цикли.

Економічні кризи на підприємстві можуть мати нетотожні вищерозглянутим загальноекономічним циклом розвитку країни характерні риси, відмінну від них циклічність відповідно до конкретних особливостей здійснення підприємницької діяльності. Існують також сезонні коливання ділової активності, що характерно, зокрема, для сільського господарства. С. Губанов вважає, що кризовий стан сучасної економіки України значно погіршується занепадом такої важливої ланки національної економіки як переробна промисловість, що забезпечує 3/4 сукупного попиту. Ґрунтуючись на баченні Ф. Котлера, що «криза занадто жажлива, щоб витратити її марно» [8, с.33], вважаємо що вплив негативних зовнішніх факторів повинен дієво нівелюватися за допомогою продуманої системи управління та з використанням конкурентних переваг підприємства. Але, якщо існують слабкі місця в системі управління, то підприємство не виживе в оточуючому середовищі, що пояснює важливість виокремлення внутрішніх причин появи економічної кризи.

Таблиця 1

Типи економічних циклів (розроблено авторами на основі [2, с.60–87])

Хвилі	Тривалість (роки)	Особливості
Цикли Кітчина (цикли запасів)	3–5	– передумови зародження криються в динаміці щодо величини запасів товарно-матеріальних цінностей підприємств; – матеріальною основою є оновлення товарів тривалого користування.
Цикли Джаглера («бізнес-цикли»)	7–12	– причини виникнення закладено у сфері грошового обігу, а саме кредитування; – криза оцінюється як оздоровчий фактор, вона призводить до ліквідації підприємств, які було створено для задоволення штучного попиту, що мав тенденцію до зростання.
Цикли Кузнеца (будівельні цикли)	16–25	– поява викликана процесами періодичного оновлення житла та певних типів виробничих приміщень підприємств; – характеризується наявністю періодів надвиробництва.
Цикли Кондратьєва («довгі хвилі»)	40–60	– поштовхом є хвилеподібність економічного інвестування через вичерпність можливостей раніше створених матеріальних благ, технічний прогрес та структурні зміни; – матеріальною основою є оновлення основних фондів та інфраструктури.
Цикли Форрестера	200	– довгохвильові коливання виникають через зміну інтенсивності під час відтворення капітальних благ; – відкриття нових джерел енергії та матеріалів.
Часткові господарські цикли	до 12	– виникають через коливання інвестиційної активності; – більш тривалі цикли «вбирають» у себе та поглинають коротші, при чому тривалість кожного наступного циклу приблизно у два рази менша за попередній, що вказує на стійкий взаємозв'язок.

До внутрішніх факторів виникнення криз відносять помилкову ринкову філософію підприємства, хибні принципи побудови його стратегії, відсутність гнучкості в управлінні, нерациональне використання ресурсів і низьку якість продукції, а також неоптимальний рівень менеджменту, маркетингу, високий рівень цін на товарну продукцію, невідповідність рівня управлінської та організаційної культур підприємства його технологічній структурі, інші.

Найбільш важкою і затяжною для підприємств є комбінаторна криза, яка продукується вищерозглянутими зовнішніми та внутрішніми факторами. Ефект банкрутства підприємств викликаний синтезом зовнішніх та внутрішніх факторів кризи.

Помилки, які були допущені ще в 90-х роках при трансформації колишніх державних підприємств, а саме незмінність методів управління, відсутність навичок проведення оперативної діагностики для підприємств та отримання, використання в управлінні маркетингової інформації, недооцінка ринкових умов господарювання, розрив у системі «сировинна база-виробництво», викликали економічний шок, навіть, в успішних підприємств [9, с.5]. Наразі з настанням кризи фінансового капіталізму, яка за теорією М. Кондратьєва є нижчою точкою 30-річної великої спадаючої хвилі, що розпочалася наприкінці 70-х років минулого століття, економіка України переживає постійні депресивні економічні потрясіння, вона стала ще більш нестійкою та політично нестабільною. М. І. Зверяков зазначив, що «ми вступили в кризу, не подолавши до кінця трансформаційний спад, який був одним із найглибших на всьому

пострадянському просторі. Тобто нові проблеми поєдналися зі старими» [10, с.2–5].

Міра протиріччя між фактичним станом потенціалу підприємства та його необхідними потребами, що генерують небезпечні загрози функціонування бізнесу, визначає глибину та види криз. Залежно від глибини протікання кризи поділяють на глибокі та легкі. Глибокі кризи часто акумулюють багато протиріч, що виглядають наче зав'язаний клубок особливо, якщо криза є затяжною. Легкі кризи мають безболісний період проходження, який підлягає процесу керування. За критерієм агрегованості стану кризи виділяють гостру та латентну кризи. Латентна криза є більш небезпечною, так як вона протікає приховано. Кризи також поділяють на передбачувані та випадкові. Передбачувані кризи доволі добре прогнозуються, а випадкові – це зазвичай результат грубих помилок у процесі управління або певної економічної залежності.

Звичайно криза може виникнути на кожному етапі розвитку підприємства, починаючи від його створення, розвитку до ліквідації. Кризові явища, згідно з класичною схемою життєвого циклу підприємства, виникають на таких стадіях (рис. 2): народження, становлення, розвиток, зрілість та спад діяльності суб'єкта підприємницької діяльності.

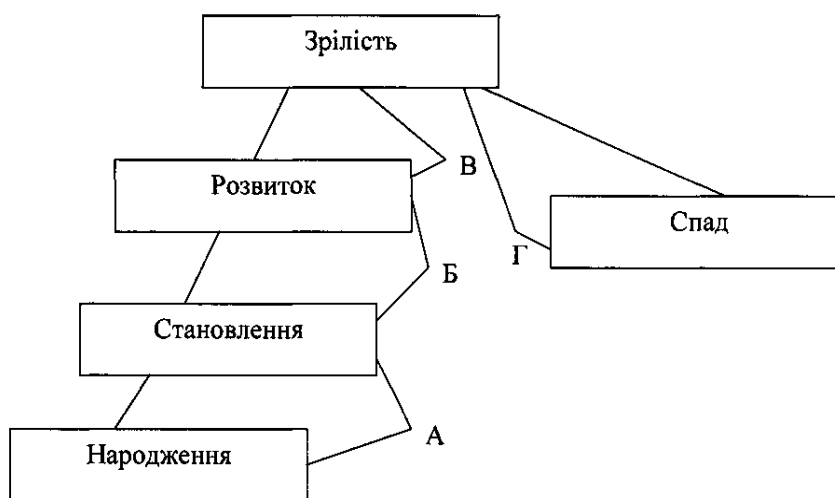


Рис. 2. Етапи життєвого циклу підприємства та виникнення криз [1, с.25–49]

Кожна стадія має свої особливості прояву кризи, які потрібно враховувати під час здійснення антикризового управління. Так, на стадії народження (А) криза виникає переважно через недостатній рівень професіоналізму лідера і управлінської команди; становлення і розвиток (Б) – характеризується недостатнім виконанням контрольної функції; під час зрілості (В) для попередження кризи особливу увагу потрібно приділити системі координування та регулювання управлінських дій; спад (Г), у свою чергу, потребує здійснення процесів модернізації, інновацій, диверсифікації виробництва, а також ефективної системи попередження та реагування.

Показовою є типологія видів криз щодо цілей підприємства, яке знаходиться під загрозою. Стратегічна криза виникає тоді, коли потенціал розвитку підприємства суттєво вичерпано, а можливостей для створення нового немає, та може бути пов'язана з втраченими перспективами технологічного розвитку, неадекватною стратегією маркетингу при зміні вимог ринку, тощо. Криза результатів характеризується наявністю підприємницьких збитків через постійне зменшення розміру власного капіталу, що призводить до дефіциту балансу. Під час кризи ліквідності підприємство зіштовхується з повною або частковою втратою платоспроможності.

Наслідки кризи залежать від її типу, рівня прояву негативних циклічних факторів, вірності вибраної методики антикризового управління та бувають оборотними і необоротними, якісними та кількісними, короткостроковими та довгостроковими.

Особливість криз полягає у ланцюговій можливості їхнього розповсюдження, так як в системі існує органічний взаємозв'язок між усіма елементами та проблеми не вирішуються

нерозривно одна від одної. Така ситуація виникає тоді, коли відсутній механізм ефективного управління кризовими явищами, немає заходів щодо локалізації кризи та зниження її гостроти. Тому, підкреслимо принциповість вищерозглянутої типології криз, яка допоможе проводити правильну їхню діагностику, передбачати неминучі кризи, знаходити шляхи швидкого виходу із кризового стану з мінімальними втратами.

Таким чином, висока ймовірність виникнення та розвитку кризи в процесі здійснення підприємницької діяльності будь-яким підприємством спричиняє необхідність застосування спеціального виду управління, а саме антикризового управління. Сам термін «антикризове управління» набув широкого поширення порівняно нещодавно, в середині 80-х років ХХ століття, але це поняття ще не має однозначного трактування через відсутність необхідної кількості теоретичних розробок на основі застосованих практичних схем та вдалих і невдалих прикладів його втілення, що підтверджується дослідженнями багатьох вчених-економістів.

Антикризове управління доволі часто пов'язується тільки з ситуацією банкрутства. Але такий висновок є хибним через існування потреби у швидкому реагуванні на кризові явища набагато раніше ініціювання справи про банкрутство підприємства. А. М. Штангрет підкреслює диференціацію всіх бачень щодо сутності антикризового управління на чотири підходи, які призводять до необґрунтованості та невизначеності теоретично-практичних засад побудови системи антикризового управління [3, с.57–67]. Вказані підходи розглядають антикризове управління як:

- 1) управління підприємством в умовах загальної кризи економіки (представляється важливим також розгляд кризи галузевого спрямування);
- 2) управління підприємством, яке потрапило до кризи через побудову системи незадовільного менеджменту на підприємстві;
- 3) управління підприємством на межі банкрутства;
- 4) управління в період банкрутства.

Сучасні вчені здебільшого розглядають антикризове управління як комплексний та багатоплановий процес. Системний підхід до антикризового управління, коли його розглядають як комплекс заходів від попередньої діагностики кризи до методів з її усунення та подолання, застосовано в працях А. Г. Грязнової, Е. Мінаєва, В. Панагушина та І. А. Бланка.

І. А. Бланк вважає концепції антикризового управління частиною загальної системи управління реалізації корпоративної стратегії [2, с.24], тобто розробка стратегії антикризового управління не має сенсу за наявності детально розробленої системи стратегічного управління.

Згідно з трактуванням З. Авдошиної, антикризове управління – це певна сукупність методів і прийомів, що дозволяють діагностувати кризи підприємства, здійснювати їхню профілактику, переборювати негативні наслідки, згладжувати протікання кризи.

Антикризове управління за В. Королем є здатністю фірми конструктивно реагувати на зміни, що загрожують її нормальному функціонуванню, а згідно з баченнями І. Булеєва та Н. Брюховецької – це мікроекономічна категорія, що відображає виробничі відносини, які складаються на рівні підприємства при його оздоровленні чи ліквідації.

М. Мескон вважає, що антикризове управління – це складова менеджменту підприємства, яка покликана дати можливість функціонувати підприємству на перспективу та проявляється як «процес планування, організації, мотивації і контролю», що необхідний для досягнення цілей підприємства.

Е. О. Уткін уточнює розглянуте поняття, вказуючи на необхідність використання кращих прийомів, засобів та інструментів, зорієнтованих на запобігання ускладнень у діяльності підприємств.

Є. Коротков вказує на те, що антикризове управління викликано реальними та очікуваними факторами кризи, тобто всіма проявами загострення протиріч.

Н. В. Туленков вважає, що наразі кожне оптимальне управління підприємством

повинне бути антикризовим і враховувати небезпеку виникнення підприємницьких кризових ситуацій.

У роботі Н. Родіонової антикризове управління постає як застосування економічно і соціально виправданих профілактичних та оздоровчих процедур, що спрямовані на покращення конкурентоспроможності підприємства.

Л. Лігоненко, розглядаючи систему антикризового управління, дає таке її визначення: «спеціальне, постійно організоване управління, яке 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».

Зарубіжні вчені зазвичай розглядають антикризове управління як процес, що здійснюється запрошеними на підприємство сторонніми консультантами. Зазвичай вказаний вид управління здійснюється для попередження виникнення кризи. Доцільність здійснення антикризового управління після банкрутства підприємства визначається ступенем виникнення негативних суспільних наслідків, якщо ж цих наслідків не існує то застосування антикризових концепцій не має сенсу.

У табл. 2 розглянуто інші актуальні розроблені підходи щодо понятійного визначення антикризового управління.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика визначень антикризового управління  
(розроблено авторами на основі [1, с.130–150; 2, с.38–55; 3; 5, с.71; 6, с.80–99])

№ з/п	Визначення поняття «антикризове управління»	Вчений-економіст	Відмінні особливості	Спільні риси
1	2	3	4	5
1.	Система організаційно-управлінських заходів відносно окремого підприємства, яке потрапило в кризовий стан, що виражається неплатоспроможністю, котра у випадку її затяжного характеру нейтралізується через процедуру банкрутства	І. К. Ларіонов	Характерною рисою є фактор фінансової неспроможності	Досліджують антикризове управління у широкому розумінні (на всіх рівнях економіки), та у вузькому (на рівні підприємства)
2.	Сукупність форм та методів реалізації антикризових процедур стосовно конкретного підприємства	Г. Александров	Розглянуто виробничі відносини від моменту створення до ліквідації підприємства	
3.	Процес подолання кризового стану підприємства, що виникає по причинах як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру	В. О. Барінов	Досліджено застосування антикризової політики	Необхідно виділити своєрідні точки зростання, що будуть сприяти підвищенню ділової активності
4.	Процес розробки і реалізації управлінських рішень щодо попередження кризи, функціонування в умовах кризи і виходу з неї з найменшими витратами з метою забезпечення стійкого стану	Н. О. Зайцева	Пріоритетним є відстеження сигналів у контрольних точках	



Продовження табл. 2

5.	Управління, у якому під тиском запланованих чи випадкових чинників поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для наступного стійкого розвитку організації	В. О. Василенко	Кризи можна передбачувати та очікувати	Підкреслюється важливість підготовки до кризи, її профілактики
6.	Загальна управлінська діяльність в організації щодо переведу її з нестійкого стану (колапсу, стагнації) до стану рівноважного збалансованого відтворення	Е. Копп	Високий ступінь невизначеності внутрішнього та зовнішнього середовища організації	
7.	Система заходів з попередження банкрутства, зокрема, управління в умовах ризику	А. Б. Крутик, А. І. Муравйов	Зосереджено увагу на небезпеці банкрутства	Використовують категорії «кризис-менеджмент», «управління кризами» та «антикризовий менеджмент»
8.	Сукупність заходів, що направлені на упередження, реагування та вивчення криз	Ш. Ру-Дюфор	Не розглянуто наслідки впливу криз	
9.	Управління кризами, підготовка до криз, їхнє попередження, запобігання «контр-виробництва»	Т. С. Пошан, Є. М. Морен	Акцент на категорії «контр-виробництво», тобто на деструктивні наслідки виробництва у «нормальних та кризових умовах»	
10.	Особлива форма управління, пріоритетним завданням якого є попередження чи подолання всіх процесів, здатних створити істотну загрозу для життєдіяльності підприємства	Р. Келлер	Детально розглядає управління санацією підприємства	

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Таким чином, на думку авторів статті, найбільш точно сутність поняття «антикризове управління підприємствами» відображається визначенням А. М. Штангрета та О. І. Копилюка, які розглядають його як систему управління підприємством, що спрямована на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розробку заходів з протидії виникненню кризи, швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі, що складають загрозу для існування та подальшого функціонування підприємства. Отже, ґрунтуючись на існуючих підходах, антикризове управління представляє собою сукупність організаційно-економічних та техніко-технологічних заходів з прогнозування, попередження та подолання будь-яких кризових явищ на всіх етапах життєвого циклу підприємства. Подальші розробки щодо визначення антикризового управління підприємствами мають бути тісно пов'язані з категорією «життєвий цикл підприємства», так як цей вид управління здійснюється на всіх його етапах, маючи на кожному з них свій специфічний характер прояву.

**Література**

1. Кошкин В. И. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»: [модуль 11] / В. И. Кошкин и др. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 560 с.
2. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием: монография / И. А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.
3. Штангрет А. М. Антикризисне управління підприємством: навч. посіб. / А. М. Штангрет, О. І. Копилюк. – К.: Знання, 2007. – 335 с.
4. Жарковская Е. П. Антикризисное управление: учеб. / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский. – М.: Омега-Л, 2004. – 336 с.
5. Rouh-Dufort Ch. Crises: des possibilite' d'apprentissage pour entreprise / Ch. Rouh-Dufort // Rev. francaise de gestion. – 1996. – № 108. – P. 71.
6. Pauchant T. C. La gestion systemique des crises et la prevention de la contre-production / T. C. Pauchant, E. M. Morin // Rev. francaise de gestion. – 1996. – № 108. – Pp. 80–99.
7. Реструктуризація промисловості в умовах інвестиційно-інноваційного розвитку економіки: монографія / [О. А. Кириченко, А. І. Ковальов, В. В. Шевченко та ін.]. – К.: Дорадо-друк, 2009. – 1056 с.
8. Kotler Ph. Management and marketing in the age of turbulence: материалы мастер-класса Филиппа Котлера / [Ph. Kotler; пер. с англ. О. Шестопалова]. – Huss, 2009. – 128 с.
9. Ковалев А. И. Управление реструктуризацией предприятия: монография / А. И. Ковалев. – Киев: АВРИО, 2006. – 368 с.
10. Зверяков М. И. В 2009 году наша экономика будет переживать самый сложный период своей жизни / М. И. Зверяков // Фондовый рынок. – 2009. – № 3. – С. 2–5.

**References**

1. Koshkin, V. I. (1999), Crisis management: 17-module programme for managers «Management of organization development»: 11 module [Antikrizisnoe upravlenie: 17-modulnaya programma dlya menedzherov «Upravlenie razvitiem organizatsii»], INFRA-M, Moscow, 560 p. (rus)
2. Blank, I. A. (2006), Crisis financial management of enterprise [Antikrizisnoe finansovoe upravlenie predpriyatiem], Nika-centr, Kiev, 672 p. (rus)
3. Shtangret, A. M., Kopylyuk, O. I. (2007), Crisis management of enterprise [Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom], Znannia, Kyiv, 335 p. (ukr)
4. Zharskovskaya, E. P., Brodskiy, B. E. (2004), Crisis management [Antikrizisnoe upravlenie], Omega-L, Moscow, 336 p. (rus)
5. Rouh-Dufort, Ch. (1996), «Crises: des possibilite' d'apprentissage pour entreprise», Rev. francaise de gestion, No. 108, p. 71.
6. Pauchant, T. S., Morin, E. M. (1996), «La gestion systemique des crises et la prevention de la contre-production», Rev. francaise de gestion, № 108, pp. 80–99.
7. Kyrychenko, O. A., Kovalyov, A. I., Shevchenko, V. V. and other (2009), Restructuring of industry in terms of the investment and innovative development of economy: monograph [Restrukuryzatsiia promuslovosti v umovakh investytsiino-innovatsiinoho rozvytku ekonomiku: monohrafiia], Dorado-druk, Kyiv, 1056 p. (ukr)
8. Kotler, Ph. (2009), Management and marketing in the age of turbulence, Huss, 2009, 128 p.
9. Kovalyov, A. I. (2006), Management of restructuring of enterprise: monograph [Upravlenie restrukturizatsiey predpriyatiya: monografiya], AVRIO, Kiev, 368 p. (rus)
10. Zveryakov, M. I. (2009), «In 2009 year our economy will live through the most difficult period of its life» [«V 2009 godu nasha ekonomika budet perezhivat samyy slozhnyy period svoey zhizni»], Stock market, No. 3, pp. 2–5 (rus)

Стаття надійшла до редакції 21.09.2015.