

**Інна Павлівна ПЕТРУК**

аспірантка кафедри державного і муніципального управління,  
Тернопільського національного економічного університету  
Україна, 46003, м. Тернопіль, вул. Львівська 1  
Тел. 0634672205  
Email: petrukinna@rambler.ru

## **СУТЬ ТА ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

### **Анотація**

*Метою статті є обґрунтування необхідності антикризового управління.*

*Розкрито суть антикризового управління через дослідження поглядів науковців щодо розуміння такого управління. Наведено позиції вчених щодо змістового наповнення дефініції „антикризовий менеджмент”. Представлено авторську позицію щодо розуміння поняття „антикризове управління”. Вказано на важливу роль держави у здійсненні антикризового управління. Обґрунтовано об'єктивну необхідність антикризового управління на макро- і мезорівнях. Систематизовано особливості антикризового управління на макро- і мезорівнях, які відображають: об'єктно-суб'єктний склад, мету антикризового управління на відповідному рівні, ресурсні рамки і часовий горизонт проведення, функціональне навантаження такого управління, використовуваний управлінський інструментарій, інноваційність характеру. Наголошено, що інноваційність характеру антикризового управління має бути пов'язана із наданням процесу управління змінами антикризової спрямованості, формуванням політики нововведень. Вказано на специфіку формування антикризового управління в регіоні. Стверджується, що антикризовий менеджмент на макро- і мезорівнях дозволить забезпечити прискорену та дієву реакцію на зміни (економічні, політичні, соціальні, екологічні та ін.) з метою створення умов для стабільного і збалансованого економічного, соціального, екологічного, культурного та ін. розвитку держави і її регіонів.*

*Наукова новизна статті полягає у поглибленні теоретичних положень і розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення антикризового управління.*

*Практична значущість статті полягає у можливості використання результатів авторських досліджень, репрезентованих у статті, і пов'язаних з удосконаленням антикризового управління у діяльності органів державної влади різних рівнів.*

**Ключові слова:** антикризове управління, об'єктивна необхідність антикризового управління на макро- і мезорівнях, особливості антикризового управління на рівні держави і її регіонів; мета антикризового управління; функціональне навантаження антикризового управління; специфіка формування антикризового управління в регіоні.

**Инна Павловна ПЕТРУК**

## **СУТЬ И ОБЪЕКТИВНАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

### **Аннотация**

*Целью статьи является обоснование необходимости антикризисного управления. Раскрыта суть антикризисного управления через исследование взглядов ученых относительно понимания такого управления. Приведены позиции ученых относительно содержательного наполнения дефиниции "антикризисный менеджмент". Представлены авторскую позицию относительно понимания понятия "антикризисное управление". Указано на важную роль государства в осуществлении антикризисного управления. Обоснованно объективную необходимость антикризисного управления на макро- и мезоуровне. Систематизированы особенности антикризисного управления на макро- и мезоуровне, которые отражают:*

---

объектно-субъектный состав, цель антикризисного управления на соответствующем уровне, ресурсные рамки и временной горизонт проведения, функциональную нагрузку такого управления, используемый управленческий инструментарий, инновационность характера. Отмечено, что инновационность характера антикризисного управления должна быть связана с предоставлением процесса управления изменениями антикризисной направленности, формированием политики нововведений. Указано на специфику формирования антикризисного управления в регионе. Утверждается, что антикризисный менеджмент на макро-и мезоуровнях позволит обеспечить ускоренную и действенную реакцию на изменения (экономические, политические, социальные, экологические и др.) С целью создания условий для стабильного и сбалансированного экономического, социального, экологического, культурного и др. развития государства и его регионов. Научная новизна статьи заключается в углублении теоретических положений и разработке практических рекомендаций по совершенствованию антикризисного управления. Практическая значимость статьи заключается в возможности использования результатов авторских исследований, представленных в статье, и связанных с усовершенствованием антикризисного управления в деятельности органов государственной власти разных уровней.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, объективная необходимость антикризисного управления на макро- и мезоуровнях, особенности антикризисного управления на уровне государства и его регионов; цель антикризисного управления; функциональную нагрузку антикризисного управления; специфика формирования антикризисного управления в регионе.

**Inna Pavlivna PETRUK**

graduate student at the Department of State and Municipal Management  
Ternopil National Economic University  
46000, Ternopil, st. Lviv 11, Ukraine

## **NATURE AND OBJECTIVE NECESSITY OF CRISIS MANAGEMENT**

### **Summary**

*The essence and objective necessity of crisis management The article aims rationale for crisis management. The essence of crisis management by exploring the views of scientists in understanding such management. Shows the position of scientists on the semantic content of the definition "crisis management." Provided the author's position on the understanding of the concept of "crisis management". Specified on the important role of the state in the implementation of crisis management. Grounded objective necessity of crisis management at the macro and mezo level. Systematized features of crisis management at the macro and mezo level, reflecting: object-subject structure, the purpose of crisis management at the appropriate level, resource scope and time horizon of, the functional load of the control used by management tools, innovative character. Emphasized that the innovative nature of crisis management must be linked to the provision of anti-crisis management process changes direction, policy innovations. Specified on the specifics of the formation of crisis management in the region. It is alleged that crisis management at the macro and mezo level will provide accelerated and effective response to changes (economic, political, social, environmental, etc..) To create the conditions for sustainable and balanced economic, social, environmental, cultural, etc.. the state and its regions. Scientific novelty of the paper is to deepen theoretical concepts and develop practical recommendations for improving crisis management. The practical significance of the article lies in the possibility of using the results of own research, represented in the article, and related improvements in crisis management activities of public authorities at different levels.*

**Keywords:** crisis management, the objective need for crisis management at the macro and mezo level, features of crisis management by the state and its regions; objective of crisis management; functional load of crisis management; specificity formation of crisis management in the region.

---

**Постановка проблеми.** Політична, соціально-економічна, екологічна нестабільність в Україні, кризові явища в усіх сферах суспільного життя зумовлюють необхідність дослідження кризових явищ, механізмів попередження та ліквідації наслідків. Одним із таких механізмів є механізм антикризового управління.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Теоретичне обґрунтування циклічних та кризових явищ здійснювали такі зарубіжні і вітчизняні вчені, як: Дж.Кейнс [1], А.Сміт [2], М.Фрідмен [3], Й.Шумпетер [4] та ін.

Питанням антикризового управління присвятили свої праці В.Коваленко, М.Кондратьєв [5], В.Король [6], Э.Коротков [7], Э.Минаев [8] та ін. Разом з тим, більш детального вивчення вимагають питання здійснення антикризового управління на макро- і мезорівнях, його особливостей, а також причин, що обумовлюють необхідність здійснення.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування необхідності антикризового управління.

Завданнями статті є: розкриття суті антикризового управління; систематизація причин, які зумовлюють об'єктивну необхідність здійснення антикризового управління.

**Об'єктом дослідження** є процес антикризового управління.

**Предметом дослідження** є механізм антикризового управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В основі дослідження кризових явищ лежить концепція циклічності розвитку економічних систем.

Попри те, що циклічність є формою прогресивного розвитку економічної системи (наприклад, національної економіки, економіки регіону, окремої організації), рухом від однієї економічної рівноваги до іншої, – її можна вважати також способом саморегулювання системи. Це пов'язано з тим, що економіка держави як макроекономічна система за певного спрощення може перебувати у процесі функціонування або у процесі розвитку. Процес функціонування в певній мірі стримує процес розвитку і паралельно з цим пов'язаний із акумулюванням суперечностей і проблем, які повинні бути вирішені. Процес розвитку змінює процес функціонування, вносить і посилює дестабілізуючі фактори у нього, руйнує його. Разом із тим, створюються передумови для здійснення нового процесу функціонування, на вищому, якіснішому рівні. Тобто, формується циклічна тенденція розвитку, що віддзеркалює настання криз з певною періодичністю. А це є свідченням заміни одного процесу іншим.

Кризові явища в економіці держави, окремого регіону, у діяльності організації є переломним моментом накопичення і загострення суперечностей, які виникають у процесі взаємодії окремих елементів макро-, мезо- чи мікроекономічної систем між собою та із зовнішнім середовищем.

Сьогодні відсутній єдиний підхід, який би розкривав причини криз та способи виходу з них. Часто науковці обмежуються загальними обґрунтуваннями з приводу того, що причини циклічного руху систем полягають у складному характері сил і множинності факторів, що впливають на функціонування і розвиток цих систем. Так, на думку О.Корнілової фактори – це рушійна сила, суттєва причина, обставина, що впливає на певний процес або явище та змінює рівень і динаміку продуктивності. Виходячи з цього, фактори є динамічними у часі й у просторі, тісно взаємодіють. Отже, те, що в економіці розуміється під факторами, характеризує причини економічних явищ і процесів [9].

Приміром, кризові явища в економіці А. Сміт називав „перегріваними” економічної системи. Він зазначав, що „перегрів” в економіці є результатом спекулятивних дій. Наприклад, спроба банків залучити покупців облігацій виплатою високих відсотків призводить до повної втрати капіталу [2].

Загостренням безлічі взаємозв'язаних ситуацій, що підвищують складність і ризик управління, вважав кризу Э.Коротков [7].

Дж. М. Кейнс розглядав кризу як характерну межу економічного циклу, що виявляється в раптовій і, як правило, різкій зміні тенденції до збільшення на протилежну. Причому, він стояв

---

на позиції, що в умовах кризи держава не повинна виступати пасивним спостерігачем кризових явищ. Наприклад, принципово необхідним засобом згладжування проблем кризи й безробіття, на його думку, було забезпечення державного втручання в економіку з метою стимулювання ефективного сукупного попиту [1].

П.Кухта вважає, що „наслідки кризи залежать від ефективності антикризового управління, що може або пом'якшувати або загострювати кризу. Наслідком кризи може бути як відновлення соціально-економічної системи, так і руйнування її, як розв'язання накопичених протиріч, так і виникнення нової кризи. Отже, вихід із кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками. Не можна виключати перехід у стан нової кризи (навіть ще більш глибокої та тривалої). Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція. Існує можливість і консервації кризових ситуацій на досить тривалий період (найчастіше це обумовлено певними політичними причинами)” [10]. Тому, антикризове управління повинно здійснюватись державою і виступати елементом державної політики. Більше того, на думку В.Коваленко „управління складними системами виступає антикризовим на усіх етапах функціонування і розвитку, а вміння передбачати, розпізнавати кризу, яка наближається, повинно визначати ефективність управлінських рішень” [11].

На сьогодні у науковій економічній літературі відсутня єдність і однозначність поглядів на сутність та зміст антикризового управління.

Э.Коротков вважає, що в антикризовому управлінні передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку [7].

Комплексом послідовно здійснюваних заходів щодо запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків бачить кризу Э.Минаєв [8].

Як здатність фірми конструктивно реагувати на зміни, що загрожують її нормальному функціонуванню розглядає антикризове управління В.Король [6]

На думку, О.Ложачевської, вважаємо, найбільше дискусій викликає питання рівня застосування антикризового менеджменту (міро-, мезо-, макроріень) та визначення моменту впровадження даного виду управління (лише в період загострення кризи, з метою попередження появи кризових ситуацій, використання протягом життєвого циклу підприємства) [12].

Так, Є.Козлова констатує наявність сформованих чотирьох позицій вчених щодо змістового наповнення дефініції „антикризовий менеджмент”.

Відповідно до першої точки зору антикризовий менеджмент визначається як діяльність, необхідна для попередження загрози виникнення та розвитку кризи організації, зменшення її руйнівних наслідків.

Друга позиція пов'язує даний вид управління з діяльністю організації щодо встановлення переломного моменту, який вимагає розробки нового курсу розвитку, його формування і практичного здійснення, у зв'язку з чим завданням керівництва фірми є визначення найбільш раціонального моменту початку корінних перетворень, пов'язаних з переходом у новий якісний стан.

Третій підхід досліджує антикризовий менеджмент як діяльність з подолання кризового стану в організації, обмежуючи коло антикризових заходів «терапією» кризи, яка явно себе проявляє.

Четверта позиція передбачає покладання вирішення проблем профілактики кризи, розробки і реалізації в завданнях плану сукупності попереджувальних заходів, направлених на збереження і зміцнення життєздатності організації. Іншими словами, антикризовий менеджмент розповсюджується на всі ланки кризи до етапу виникнення критичної ситуації [13].

Л.Каліна зазначає, що головне в антикризовому менеджменті – це прискорена та дієва реакція на суттєві зміни зовнішнього середовища, а головною метою є забезпечення стійкого стану підприємства на ринку в умовах будь-яких економічних, соціальних та політичних змін.

---

До особливостей даного виду управління авторка відносить: специфічність мети здійснення; ресурсні обмеження; часові обмеження; специфічність управлінського інструментарію; орієнтація на розв'язання проблем; орієнтація на мінімізацію витрат; інноваційний характер [14, С. 23, 27].

Розвиваючи думку Л.Каліної, зазначимо, що антикризовий менеджмент на макро- і мезорівнях також повинен передбачати прискорену та дієву реакцію на зміни (економічні, політичні, соціальні, екологічні та ін.) з метою забезпечення стабільного і збалансованого економічного, соціального, екологічного, культурного та ін. розвитку держави і її регіонів.

Отже, об'єктивна необхідність здійснення антикризового управління на макро- і мезорівнях полягає у:

- запобіганні кризовим ситуаціям і явищам економічного, соціального та ін. характеру;
- профілактиці цих ситуацій і явищ;
- забезпеченні дієвої реакції на зміни (економічні, політичні, соціальні, екологічні та ін.)

з метою забезпечення стабільного економічного, соціального, екологічного, культурного та ін. розвитку держави і її регіонів;

- пом'якшенні перебігу криз;
- зниженні рівня негативних наслідків кризи для держави і її регіонів та у перетворенні

цих наслідків у позитивні зміни.

Антикризове управління також пов'язане з особливостями його здійснення, які відображають:

- об'єктно-суб'єктний склад;
- мету антикризового управління на відповідному рівні;
- ресурсні рамки і часовий горизонт проведення;
- функціональне навантаження такого управління;
- використовуваний управлінський інструментарій;
- інноваційність характеру.

Об'єктами антикризового менеджменту на макро- і мезорівнях є процеси формування і розвитку кризових явищ і ситуацій на рівні держави та її регіонів, нестійкість соціально-економічних, екологічних та інших регіональних підсистем.

Явищем виступає будь-який вияв змін або перетворень, що протікають (на макро- чи мезорівні).

Виходячи з позиції системного підходу, ситуація – це те, що створює систему і передує їй, а також те, що визначає (формує) стан системи і є її складовою частиною. Крім того, це те, що призводить до розпаду системи або до її зміни. Ситуація – це те, що супроводжує систему від її зародження до її зникнення.

Ситуація є сукупністю негативних станів об'єктів певного регіону або держави в цілому (економіки, соціальної інфраструктури, природних ресурсів та ін.). Вона є віддзеркаленням наявності і дії реальних (чи потенційних) факторів, які можуть стати дестабілізуючими стосовно цих об'єктів в напрямку нанесення їм збитку, їх дезорганізації або повного знищення.

Суб'єктами антикризового менеджменту на макро- і мезорівнях є апарат управління організацій (державних органів різних рівнів, які є носіями функцій і завдань держави, суб'єктів господарювання).

Метою антикризового менеджменту на макро- і мезорівнях є забезпечення стабільного економічного, соціального, екологічного та ін. розвитку держави і її регіонів за умови наявності і дії реальних (чи потенційних) факторів, які можуть стати дестабілізуючими для цих видів розвитку.

Функціональне навантаження держави у процесі антикризового управління полягає не тільки у ліквідації наслідків кризи, а й у запобіганні та зменшенні негативного впливу кризових явищ і процесів, забезпеченні швидкої адаптації економіки до післякризових умов і факторів.

---

Інструментарій антикризового управління охоплює заходи інституційного характеру (в тому числі, законодавчого і нормативно-правового), організаційно-економічного впливу, а також моніторингу з боку держави, які спрямовані на захист держави і її регіонів від кризових ситуацій, запобігання банкрутству підприємств або ж їх ліквідацію у випадках недоцільності подальшого функціонування тощо.

Наприклад, в умовах радянської системи економічні функції держави зводилися, в основному, до задоволення запитів і потреб не тільки людей, а й підприємств. В умовах ринку підприємства самі забезпечують ефективність і прибутковість виробництва. Люди самі несуть відповідальність за пошук для себе роботи і реалізацію своїх можливостей. Держава покликана відслідковувати взаємозв'язок між масштабами і швидкістю перетворень і виникненням небезпечних тенденцій, що загрожують соціальній стабільності і безпеці країни... В умовах кризи зростає необхідність об'єднання ринкових механізмів з державним регулюванням соціально-економічних процесів на всіх рівнях - від державного до регіонального. При цьому підвищується роль інституту громадянського суспільства [15, С. 139].

Інноваційність характеру антикризового управління має бути пов'язана із наданням процесу управління змінами антикризової спрямованості, формуванням політики нововведень. Більше того, О.Карпенко вважає, що „ в умовах загального прискорення науково-технічного прогресу, глобалізації та інтеграції ринку, посилення конкуренції інноваційність стає ключовим фактором успіху і практично єдиним засобом виживання в сучасних умовах, а стратегічне управління нововведеннями - одним з основних завдань антикризової політики [15, С. 105].

Процеси раціоналізації відводять особливо важливу роль антикризовому управлінню на мезорівні.

Специфіка формування антикризового управління в регіоні, на думку С.В.Газарян полягає в тому, що воно включає два аспекти.

Перший аспект виникає, на думку багатьох фахівців з теорії управління, в результаті модернізації органів влади, необхідності переходу до нових моделей управління та взаємодії з громадянами, що приводять до запозичення управлінських підходів з менеджменту приватних організацій. Це цілком справедливо й для антикризового менеджменту, що останнім часом почав використовуватися в органах державного управління та місцевого самоврядування. Тому його адаптація до регіонального управління є досить актуальною, оскільки більшість, якщо не всі процедури, що використовуються в антикризовому менеджменті, було створено для приватного сектора.

Другий аспект формування розуміння антикризового управління в регіоні полягає в тому, що адаптація методів та методик прийняття рішень, які розроблені в приватному секторі, має враховувати соціальну спрямованість діяльності органів регіонального управління, постійний вплив політичних та економічних чинників на функціонування системи влади регіону, специфіку організаційної структури та діяльності органів регіонального управління, багаторівневу організацію системи регіонального розвитку тощо [16].

Висновки. Таким чином, антикризовий менеджмент на макро- і мезорівнях дозволить забезпечити прискорену та дієву реакцію на зміни (економічні, політичні, соціальні, екологічні та ін.) з метою створення умов для стабільного і збалансованого економічного, соціального, екологічного, культурного та ін. розвитку держави і її регіонів.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Антикризове управління повинно бути спрямоване не лише на забезпечення швидкої адаптації економіки до післякризових умов і факторів, а й на запобігання і недопущення появи кризових ситуацій, що й вимагає подальших досліджень у даному напрямку.

#### **Список літератури:**

1. Кейнс Дж. *Общая теория занятости, процента и денег* / Дж. Кейнс. – М.: ИНФРА-М, 1993. – 371 с.

- 
2. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит — М.: ЭКСМО, 2007. -332 с.
  3. Фридмен М. Количественная теория денег. М.: 1992.
  4. Scumpeter J. *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process.* - N.Y.-L., 1939.
  5. Кондратьев Н.Д. Проблемы экономической динамики. – М.: Экономика, 1989. – 526 с.
  6. Король В.С. Антикризисний менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки: Автореф. дис. наздоб. наук. ступ. канд. екон. наук 08.06.02 / В.С. Король . – Л., 2001. – 20с.
  7. Коротков Э.М. Антикризисное управление: Учебное пособие / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 432с.
  8. Минаев Э.С. Антикризисное управление / под ред. Э.С. Минаева, В.П. Панагушина. – М.: ПРИОР, 1998. – 432 с.
  9. Корнілова О. Людський фактор антикризового управління та його особливості в підприємствах роздрібної торгівлі / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=425>
  10. Кухта П. Кризи, їх причини та наслідки / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1439>
  11. Коваленко В. Інструменти державного антикризового управління в банківському секторі / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1133/1/Instruments%20of%20state%20антикризового%20administration%20are%20in%20a%20bank%20sector.pdf>
  12. Ложачевська О. Теоретичні та практичні аспекти антикризового менеджменту / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2572>
  13. Kozlova, E.V. (2001), *Kontseptsyia operezhaiuscheho antykrizysnoho menedzhmenta [The concept of anticipatory anti-crisis management]*, SHSEU, Saratov, Russia, С.164-166
  14. Каліна Л.М. Антикризисний менеджмент: навч. посіб. / Л.М. Каліна. – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2008. – 295 с.
  15. Карпенко О.А. Основи антикризового управління: Навч.-метод. посіб. - К.: Вид-во НАДУ, 2006. - 208 с.
  16. Газарян С.В. Теоретичні основи антикризового управління в регіоні / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.kbiara.kharkov.ua/e-book/putp/2013-2/doc/1/09.pdf>