

ПОНЯТТЯ, СТАДІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ КРИЗ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Ситуація, у якій опинилася Україна на сучасному етапі, зумовила формування нових, специфічних умов функціонування промислових підприємств, які характеризуються високим рівнем нестійкості та невизначеності. Критичність цієї ситуації полягає в тому, що вітчизняні підприємства, які не мають достатнього досвіду виживання в умовах кризових фаз циклічного розвитку економіки, стикаються з рядом нових проблем і часто-густо застосовують різні підходи до їх вирішення, які базуються загалом на досвіді та знаннях радянського періоду, що призводить до втрати часу, упродовж якого криза встигає розвинути та призвести до банкрутства підприємства.

Як свідчать статистичні дані, більшість українських підприємств перебуває у кризовому стані, понад третини з них – на пізніх стадіях кризи та є потенційними банкрутами. Водночас системні, структурні кризи, від яких потерпають як окремі підприємства, так і цілі галузі та сектори економіки, змушують розробляти та застосовувати особливі управлінські підходи, які забезпечують своєчасний початок боротьби з феноменом кризи. У зв'язку з цим у ринкових умовах господарювання особливого значення набуває виокремлення сфери антикризового управління, розвиток теорії та практики якого є необхідним і актуальним.

Питання антикризового управління підприємством не є зовсім новим. Значний внесок у дослідженні цієї проблеми зробили такі вітчизняні науковці, як І.А. Бланк, В.О. Василенко, Л.А. Лігоненко, О.О. Терещенко, А.Д. Чернявський та інші. Однак аналіз наукових праць свідчить про недостатній рівень розгляду проблем антикризового управління, які у більшості випадків присвячені висвітленню питань поживлення підприємств після або на межі банкрутства, у той час як велике значення в сучасних умовах має своєчасна та правильна

оцінка факторів, що зумовлюють виникнення кризи і дають можливість визначити шляхи уникнення підприємством кризової ситуації.

Метою статті є теоретичне узагальнення особливостей сучасного кризового стану підприємства, виокремлення типів і видів криз, дослідження причин і наслідків їх виникнення.

Нині не існує визнаного усіма науковцями визначення кризового стану підприємств, оскільки не кожна негативна ситуація в діяльності підприємства стає кризовою і може призвести до його ліквідації. Тому, на наш погляд, дослідження питання антикризового управління необхідно розпочати, перш за все, з детальнішого визначення поняття «криза».

Кризою в науковій літературі називають глибокий розлад, різкий перелом, період загострення суперечностей у процесі розвитку будь-якої сфери діяльності людини. [20, 346]. Термін «криза» походить від грецького слова «krisis», що означає рішення з якогось питання чи в сумнівній ситуації; також може означати переломний момент.

У ряді економічно розвинутих країн кризу розглядають як об'єктивно нормальне чи й позитивне явище, завдяки якому відбувається природний відбір у конкурентному середовищі. Існувала точка зору, що криза є характерною ознакою лише капіталістичного способу виробництва. Деякі науковці вважають, що це поняття стосується лише процесів макроекономічного розвитку, інші – поєднують зі станом підприємства, дехто з економістів пов'язує кризу з поняттям «ризик» тощо. Світовий досвід свідчить, що криза – це циклічний природний стан економічної організації будь-якого рівня. Вона настає через різні проміжки часу, має різні масштаби, глибину й форми перебігу [14, 15]. Для дослідження поняття «криза» проаналізуємо визначення терміна деякими авторами, акцентуючи увагу на певних відмінностях (див. таблицю).

Таблиця. Визначення поняття «криза» деякими авторами

Р. Акофф	Криза – це зміна тенденцій життєдіяльності системи, тобто порушення її стійкості, що радикальним чином її оновлює [1]
І. Ансофф	Криза – різкий крутий перелом, тяжкий перехідний стан; гострі проблеми з будь-чим, тяжке становище [2, 149]
Л. Бартон	Криза – це широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів та може завдавати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації [5, 2]
О.О. Богданов	Криза – це зміна організаційних форм комплексу (системи), завершення або перелом у процесі його розвитку, що має характер боротьби. Крім того, являє собою порушення рівноваги та в той же час перехід до нової рівноваги, яка може розглядатися в якості межі змін, які відбуваються при кризі [6, 208-209]
О.Д. Василик	Криза – глибокий розлад фінансової системи, зумовлений економічними й політичними чинниками [7, 69]. Показник її наявності – дефіцит державного бюджету
П.С. Грін	Криза – втрата контролю над ситуацією [8, 97]
К. Ру-Дюфор	Криза – нагромадження в організації або її частині потенційних факторів, які здатні припинити поточні та майбутні операції підприємства, а також зачепити індивідів та суспільство на фізичному, психологічному та екзистенціальному рівні [15, 81]
О.П. Жарковська	Криза – це крайнє загострення внутрішньовиробничих та соціально-економічних відносин, а також відносин організації з зовнішньоекономічним середовищем [3, 8]
Джон М. Кейнс	Криза – раптова та різка зміна підвищувальної тенденції знижувальною [16, 45]
Е.М. Коротков	Криза – це крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі [4, 13]
П. Лагадек	Криза – це зіткнення з проблемами, які виходять за звичні рамки; необхідність діяти в умовах відсутності орієнтирів, які надавали сенс індивідуальним та колективним діям. Це надзвичайна ситуація, яка супроводжується дестабілізацією [11, 110]
Ф. Поддєрьогін	Криза фінансова – фаза розбалансованості діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини [17, 342]
Ю. Розенталь і Б. Підженбург	Криза – ситуація, позначена високою небезпекою, станом невпевненості, відчуттям невідкладності [9, 4]
К.Ф. Херманн	Криза – це непередбачувана та несподівана ситуація, яка загрожує пріоритетним цілям організації при обмеженому часі для прийняття рішень [18, 72]
А.Д. Чернявський	Криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування [19, 4]
Є.З. Шершньова	Криза – загальна універсальна фаза будь-якого циклу, період порушення рівноваги [2, 149]

Отже, поняття «криза» асоціюється з такими категоріями, як протиріччя, втрата, небезпека, загроза, критичний період,

завершення або перелом під час будь-якого процесу тощо. Деякі науковці розуміють кризу підприємства як незапланований і

небажаний процес, який може істотно завадити подальшому функціонуванню підприємства, інші ж не ототожнюють це поняття з негативними тенденціями, а навпаки, пов'язують із процесами оздоровлення та новими радикальними рішеннями.

Слід відзначити, що спочатку кризи розглядалися як явища несподівані та стихійні й тому особливо небезпечні, завжди мали тяжкі наслідки. Пізніше кризи стали кваліфікуватися як закономірні, була виявлена й доведена їх циклічна природа, тобто кризи стали дещо прогнозовані. Проте вважалось, що кризи не тільки не потрібні економічній системі, але й дуже небезпечні. Унаслідок чого з кризами почали активно боротися, при чому головним завданням антикризового управління стало викорінювання криз із господарської діяльності: не тільки виведення системи з кризового стану, а й недопущення криз узагалі.

На наш погляд, можна погодитися з твердженням науковців [1, 14, 15], які пов'язують кризу з можливістю подальшого розвитку підприємства, який означає набуття нової якості, підвищення в майбутньому стійкості підприємства, його зростання. Але, на нашу думку, лише тільки за систематичного та превентивного антикризового управління. У широкому розумінні криза необхідна економічній системі так само, як і стабільний стан, адже вона виявляє не тільки крайню межу, а й надає імпульс розвитку економіки, тим самим виконуючи стимулюючу функцію.

Сутність, передумови, характер та наслідки періодичних кризових фаз у динаміці розглядає та пояснює так звана «теорія криз».

Загальна теорія криз у динаміці систем розроблена О.О. Богдановим і викладена в праці «Тектологія». Він визначає кризу як зміну організаційних форм системи, перелом у процесі її розвитку; виділяє два типи криз – з'єднувальні (формування нових зв'язків) та роз'єднувальні (розрив існуючих зв'язків) [6]. На думку О.О. Богданова, криза – це порушення рівноваги та в той же час перехід до нової рівноваги.

Теорія економічних криз почала розвиватися у другій половині XIX ст. Було опубліковано ряд робіт, які пов'язують кризи з кон'юктурними коливаннями попиту, споживанням, природними циклами. Фундаментальна розробка циклічних економічних криз та матеріальної основи їх періодичності викладена в «Капіталі» К. Маркса [12]. Кризові фази довгострокових економічних циклів досліджував М.Д. Кондратьєв [10]. Дослідженням теорії та історії економічних криз займались Й. Шумпетер, Є. Варга, І. Трахтенберг, С. Меньшиков та ін.

Глибокі кризові потрясіння кінця XX ст. дали поштовх новим підходам до теорії криз. Загальні положення цих підходів: кризи неминучі в розвитку будь-якої системи, у тому числі економічної. Вони є неодмінною фазою життєвого циклу системи. Кризи виконують три функції в динаміці систем – підривають основи застарілих елементів, відкривають шляхи для встановлення нових, зберігають та збагачують генотип системи. Завершуються кризи або переходом системи в новий якісний стан, або її розпадом, заміною іншою системою. Кризи проходять декілька етапів – приховане нагромадження передумов кризового становища, обвал, депресія, поживлення, яке завершується досягненням передкризового стану на новій основі. Також теорія криз підтверджує, що кризи у суміжних сферах взаємодіють – або посилюють падіння або його згладжують, тим самим пом'якшуючи наслідки. Крім того, кризи в ритмі циклічної динаміки піддаються прогнозуванню, тобто суспільство може впливати на них, скорочуючи тривалість та зменшуючи втрати.

Таким чином, можна стверджувати, що будь-яка криза, якщо вона явно не загрожує життєздатності підприємства, при всіх своїх негативних проявах та наслідках у результаті може бути позитивним моментом. За умови якісного та своєчасного менеджменту важливим кінцевим результатом кризи є якісний стрибок. Теж саме зазначає Ю.М. Осипов у праці «Теорія господарства»: «... Без кризи немає розвитку, немає якісних перетворень... Криза – неодмінна передумова та умова якісного стрибку» [13, 92].

Критичний аналіз існуючих у літературі з цієї проблеми підходів дозволяє зробити висновок щодо правомірного визначення кризи як нестандартної ситуації, яка супроводжується погіршенням параметрів функціонування підприємства і відкриває перед ним як загрозу його функціонування, так і перспективи розвитку за умови ефективного антикризового управління.

Для здійснення антикризового управління принципово важливо визначитися не тільки з причинами виникнення кризи, характером її перебігу, видом, а й із факторами, які ініціюють виникнення кризових ситуацій.

Усю сукупність факторів, які можуть зумовити кризу на підприємстві, поділяють на зовнішні, або екзогенні (на них підприємство або може чинити слабкий вплив, або не може впливати взагалі), і внутрішні, або ендогенні (які залежать від підприємства).

Головними екзогенними факторами можуть бути: спад кон'юнктури в економіці в цілому, зменшення купівельної спроможності населення, значний рівень інфляції, нестабільність чинного законодавства, нестабільність фінансового та валютного ринків, посилення конкуренції в галузі, криза окремої галузі, сезонні коливання, посилення монополізму на ринку, політична нестабільність у країні, конфлікти між засновниками.

Не менш численні й ендогенні фактори, які можна згрупувати в такі блоки: низька якість менеджменту, низький рівень кваліфікації персоналу, недоліки у виробничій сфері, прорахунки в галузі постачання, низькі якість та рівень маркетингу, втрата ринків збуту продукції, прорахунки в інвестиційній політиці, брак інновацій і раціоналізаторства, дефіцити у фінансуванні, брак контролінгу або незадовільна робота його служб. Недостатня досвідченість менеджерів, некомпетентність керівництва, зловживання в цілому призводять до прийняття помилкових рішень, неефективного управління, неможливості пристосуватися до ринкових умов.

Оскільки численні фактори, що діють у різних напрямках, можуть спричинити кризові явища та тенденції, виникає потреба створення на підприємствах системи контролю та своєчасного виявлення ознак майбутньої кризової ситуації. Чітке розуміння ситуації дозволить своєчасно відреагувати та прийняти відповідні управлінські заходи.

Класифікація кризових явищ в Україні на рівні підприємств дозволяє виділити такі типи криз, які можуть бути одночасно й послідовними стадіями процесу руху підприємства до банкрутства:

криза потенціалу (стратегічна криза), коли підприємство продовжує розвиватися, хоча і більш повільними темпами. До причин кризи можна віднести технологічні розриви; винахід товарів – заміників, неправильне встановлення місії, завдань та стратегічного курсу; неадекватну вимогам ринку стратегію маркетингу. Індикаторами розгортання даного типу кризи можуть бути погіршення ділової репутації, припинення дії довгострокових контрактів, втрата постачальників стратегічних ресурсів, зниження темпів зростання виробництва та продаж, у тому числі більше, ніж у середньому по галузі, скорочення ринкової частки промислового підприємства тощо. Стратегічна криза призводить до руйнування потенціалу прибутковості, що свідчить про неможливість «заробляти» необхідний для підтримання зростання фінансовий результат. Якщо в цих умовах не ініціюється розробка превентивних антикризових заходів (наприклад, диверсифікація або перепрофілювання діяльності, вихід на нові ринки), промислове підприємство може втратити можливість виробляти стабільний прибуток, що у перспективі призведе до збитковості та розгортання кризи результату;

криза результатів, яка характеризується наявністю негативних відхилень фактичного стану від запланованого, перш за все зниженням рентабельності та обсягів прибутку, що негативно відбивається на відносинах підприємства з акціонерами, кредиторами й позичальниками та призводить до відпливу капіталів інвесторів та зумовлює

неможливість продукувати в подальшому зростання грошових потоків, які необхідні для формування нового потенціалу успіху. З метою поліпшення показників діяльності підприємства виправдано застосування заходів тактичного характеру – зниження витрат, підвищення продуктивності. Слід відзначити, що радикально зміцнити фінансовий стан підприємства можуть також резервні фонди, які дозволять запобігти краху навіть у випадку суттєвого недоодержання коштів через розвиток непередбачених подій. Особливу увагу на цій стадії необхідно звернути на різке зменшення коштів на рахунках; збільшення/різке скорочення дебіторської заборгованості, її старіння, розбалансування дебіторської та кредиторської заборгованості, різке зниження кредиторської заборгованості, зниження обсягів продажів. У подібному стані підприємство зазнає збитків і змушене спрямовувати частину оборотних коштів на їх погашення і, як наслідок, переходить до режиму скороченого виробництва. У цьому випадку криза загрожує подальшому існуванню підприємства та потребує негайного проведення фінансової санації. Початок кризи результатів можна ідентифікувати за різким коливанням при тенденції зниження основних показників ділової активності підприємства та несприятливих показників фінансової стійкості та прибутковості підприємства;

криза ліквідності, коли підприємство є неплатоспроможним, тобто ресурсів не вистачає для фінансування навіть скороченого виробництва та здійснення платежів за зобов'язаннями. Отже, як індикатори цього типу кризи можна розглядати низькі значення коефіцієнтів ліквідності, нестачу коштів, забезпеченості власними оборотними коштами, невиправдане зростання відношення боргових зобов'язань до загальної суми активів. Кризу неплатоспроможності можна розглядати як реальну загрозу зупинки підприємства та подальшого банкрутства.

Сучасне уявлення про сутність кризи можна охарактеризувати за допомогою таких ознак:

криза є нестандартною ситуацією, яка призводить до погіршення параметрів функціонування підприємства;

криза загрожує цілям, цінностям та функціонуванню підприємства в цілому;

криза вносить невизначеність в оцінку ситуації, тому може не піддаватися управлінню;

неготовність до кризи зменшує час на реакцію до мінімуму, викликаючи стрес;

без систематичного антикризового управління інформація, що є в наявності у учасників кризи, як правило, недостатня;

криза створює ситуацію, при якій величезне значення відіграє своєчасність і невідкладність вживання антикризових заходів;

криза знижує рівень контролю за подіями;

криза змінює відносини між учасниками;

криза посилює тиск оточуючих на осіб, які приймають рішення щодо урегулювання складної ситуації;

криза підвищує напруженість.

Узагальнення теоретичних основ економічної сутності кризового стану суб'єктів господарювання в контексті реалізації комплексу заходів щодо його подолання дозволяє зробити такі *висновки*:

кризи є періодичними та неминучими у діяльності будь-якого підприємства, вони відображають власні ритми розвитку кожного окремого підприємства, іноді ці ритми не збігаються з ритмами загального розвитку або розвитку інших підприємств;

аналіз поняття «криза» свідчить про існування різних поглядів на понятійні межі цього терміна. Більшість науковців вважають кризою будь-який переломний момент у житті підприємства й не надають цьому поняттю негативного забарвлення. Це цілком виправданий підхід для країн зі стабільною економікою, де кризове підприємство відносно легко може відновити рівновагу за рахунок зв'язків зі сталим зовнішнім

середовищем. Але в сучасній вітчизняній економіці існує безліч дестабілізуючих зовнішніх факторів, що дає підстави визначати кризу підприємства винятково як стан, який загрожує його функціонуванню;

головною метою антикризової політики має бути не стільки боротьба з вже наявними кризами, скільки створення умов для того, щоб можливі кризи були м'якші, проходили спокійніше та не викликали значного ризику. Таким чином, антикризова політика має бути більш превентивною, ніж реактивною, більш загальноекономічною, ніж вузько антикризовою;

Заходи із протидії кризам необхідно формувати на початковій стадії розвитку кризи шляхом створення ефективної системи превентивного антикризового управління, яка дозволить систематично і своєчасно виявляти сигнали про формування негативних внутрішніх і зовнішніх чинників та процесів, здатних спричинити кризу.

Література

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985.

2. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. / За заг. ред. Є.З. Шершньової. – К.: КНЕУ, 2007.

3. Антикризисное управление: Учебник / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Омега-Л, 2005.

4. Антикризисное управление: Учебник для вузов / Под ред. Э.М. Короткова. – 2-е изд доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2006.

5. Barton L. Crisis in organizations: Managing and communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati. – Ohio: South-Western, 1993.

6. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. – М.: Экономика, 1989.

7. Василик О.Д. Теорія фінансів: Підручник. – К.: НІОС, 2001.

8. Green P.S. Reputation Risk Management. London: Pitman // Financial Times, 1992.

9. Іванюта С.М. Антикризове управління: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літ., 2007.

10. Кондратьев Н.Д. Проблемы экономической динамики / Редкол.: Л.И. Абалкин (отв. ред.) и др.; Ин-т экономики АН СССР. – М.: Экономика, 1989.

11. Lagadec P. Un nouveau champ de responsabilite' pour les dirigeants // The Virtual Corporation. – New York, 1993; Rev francaise de gestion. – Paris, 1996. – № 108.

12. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. Т. 1. Кн. 1: Процесс производства капитала. – М.: Издательство Политической лит., 1988.

13. Осипов Ю.М. Теория хозяйства. Учебник в трех томах. Т. 3. – М.: МГУ, 1998.

14. Попов Р.А. Антикризисное управление: Учебник. – М.: Высш. шк., 2003.

15. Rouh-Dufort Ch. Crisis: des possibilite' i'aprentissage pour ... entreprise // Rev française de gestion. – Paris, 1996. – № 108.

16. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под общ. ред. А.П. Градова и Б.И. Кузина. – СПб.: Специальная лит., 1996.

17. Фінанси підприємств: Підручник. – 3-тє вид., перероб. та доп. / За ред. Ф. Поддєр'югіна. – К.: КНЕУ, 2000.

18. Forgue V. / Nouvelles approches de la gestion des crises // Rev française de gestion. – Paris, 1996. – № 108.

19. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2006.

20. Экономическая энциклопедия / Под ред. Л.И. Абалкина. – М.: Экономика, 1999.