

УДК: 338.984.

**Луцик І.Б.**  
аспірант  
кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності  
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича  
**Юрій Е.О.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри публічних,  
корпоративних фінансів та фінансового посередництва  
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

## ГОЛОВНІ ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТА МОЖЛИВІ ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

В статті визначено основні причини виникнення кризових станів на підприємствах. Досліджено динаміку кризи на підприємстві. Визначені та охарактеризовані стадії процесу виникнення кризи. Виявлені основні заходи системи антикризового управління. Розроблені етапи антикризового управління на підприємстві. Визначено основні властивості системи антикризового управління суб'єктів господарювання.

**Ключові слова:** кризовий стан підприємства, антикризове управління, санація підприємства, фінансовий менеджмент, статичний стан.

В статье определены основные причины возникновения кризисных состояний на предприятиях. Исследована динамика кризиса на предприятии. Определены и охарактеризованы стадии процесса возникновения кризиса. Выявлены основные мероприятия системы антикризисного управления. Разработаны этапы антикризисного управления на предприятии. Определены основные свойства системы антикризисного управления субъектов хозяйствования.

**Ключевые слова:** кризисное состояние предприятия, антикризисное управление, санация предприятия, финансовый менеджмент, статическое состояние.

**Вступ.** На сьогодні більшість українських підприємств продовжують залишатися в кризовому стані, що проявляється у збитковості економічної діяльності, низькому запасі фінансової міцності, дефіциті ліквідних обігових коштів, значній заборгованості перед бюджетом і кредиторами.

Досить часто криза на підприємстві зумовлюється невідповідністю його фінансово-господарських параметрів параметрам оточуючого середовища, що в свою чергу зумовлено не вірно обраною стратегією, неадекватною організацією бізнесу і, як наслідок, слабкою адаптацією до вимог ринку.

**Останні дослідження та публікації.** Вивченням питання процесу виникнення кризових ситуацій на підприємствах та можливостями виходу із них займалася велика кількість вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед них: Бондаренко В.М., Березін О.В., Скібіцька Л.І., Шершньова З.Є., Юрій Е.О., Каплан Р.С., Нортон Д.П. та інші.

Скібіцька С.І. вважає, що кризовий процес на підприємстві є етапом, який впливає на наявну структуру його зв'язків та відносин, а також наново їх формує [3, с. 21-22].

Шершньова З.Є. стверджує, що система антикризового управління підприємством передбачає здійснення основної мети – виведення підприємства з кризового становища – за допомогою її розбиття на підцилі [4, с. 39-40].

На думку, Е.О. Юрія, антикризове управління підприємством є невід'ємним елементом єдиної системи управління і являє собою систему заходів, спрямованих на вихід підприємства з кризи, що є умовою його успішного фінансового оздоровлення [6, с. 160].

**Мета та завдання.** Зважаючи на важкі загальноекономічні умови в нашій державі на теперішньому етапі розвитку, досить значна частина вітчизняних підприємств мають проблеми з платоспроможністю, деякі з них стоять на межі банкрутства, а значна кількість вже збанкрутувала.

Саме тому метою даної статті є дослідження причин виникнення кризових станів на підприємствах та пошук оптимальних шляхів виходу із них.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогоднішній день більшість вітчизняних та закордонних науковців схиляються до думки, що під фінан-

совою кризою слід розуміти фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, які виникають на цьому суб'єкті господарювання [7, с. 397].

Таким чином, на практиці з кризою, як правило, ідентифікується загроза неплатоспроможності та банкрутства підприємства, діяльність його в неприбутковій зоні або відсутність у цього підприємства потенціалу для успішного функціонування.

Що стосується кризового стану вітчизняних підприємств, то на нашу думку основними причинами їх виникнення можна назвати:

- 1) недостатній рівень знань про можливості передбачення кризи;
- 2) низький рівень функціонування і взаємозв'язку між такими важливими механізмами як соціально-політичний, господарсько-економічний, культурно-психологічний;
- 3) незадовільне управління, яке є первинним внутрішнім чинником і головною першо-

причиною розвитку кризи (недостатні знання керівництва; незбалансована адміністративна команда; відсутність стратегічного підходу; слаба дисципліна; недостатність ентузіазму);

4) недостатній контроль, який проявляє себе в трьох аспектах: відсутність планування, необґрунтоване ухвалення рішень, випадкові відхилення, помилки та прорахунки (інженерні, управлінські, політичні);

5) неналежне виконання фінансовими службами покладених на них функцій, зокрема – відсутність гнучкого фінансового планування та аналізу, управління ризиками та інше.

Необхідність поділу кризового процесу на відповідні етапи обумовлена тим, що виникає потреба в теоретичному визначенні моменту і часу застосування заходів щодо здійснення впливу на кризу, не допущення її розвитку та повного подолання.

Типовими для кризової ситуації є два варіанти виходу із неї: подолання кризи або повна ліквідація господарюючого суб'єкта (рис. 1).

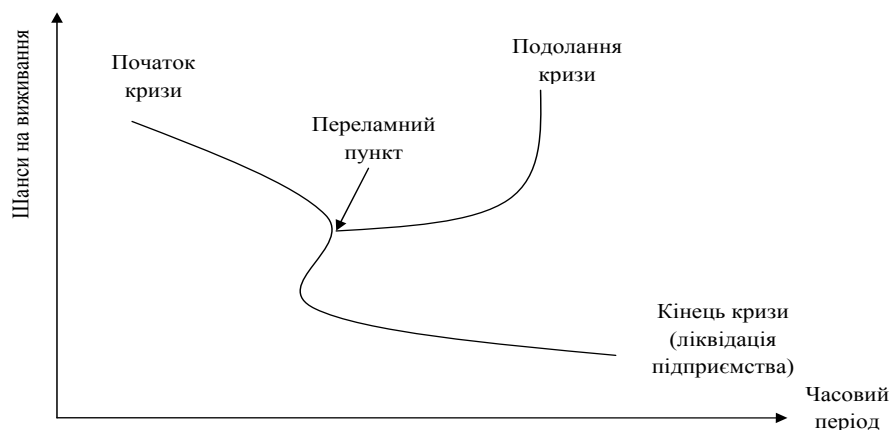


Рис. 1. Динаміка кризи на підприємстві [3, с. 21-22]

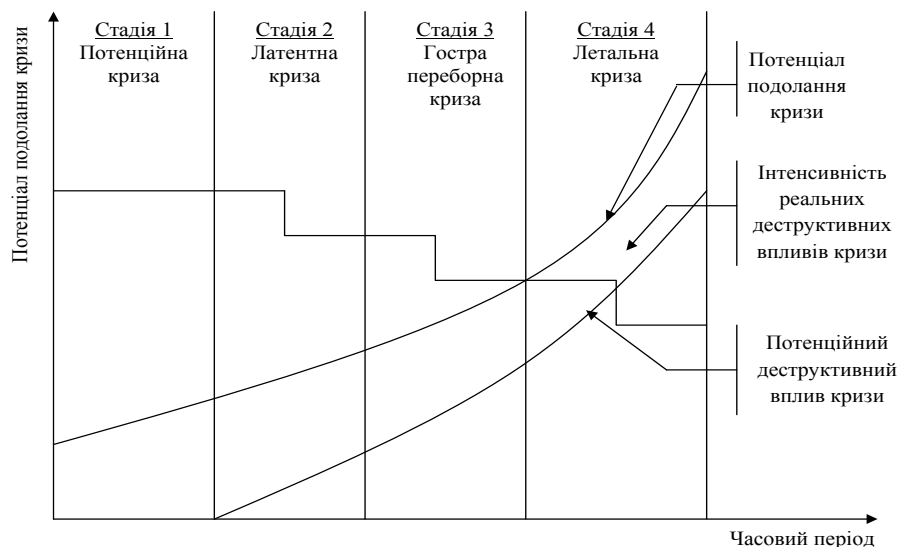


Рис. 2. Стадії процесу розвитку кризи [3, с. 22-23].

Кризу не можна розглядати як статичний стан. Беручи до уваги більшість досліджень щодо природи кризи, можемо вважати, що даний процес протікає протягом першого періоду часу. Проміжки між початком та завершенням кризи бувають різної тривалості. З одного боку, існують тривалі, слабо прискорені кризові процеси. З іншого – несподівано виникаючі, високої інтенсивності і з коротким терміном розвитку.

Криза підприємства як процес починається у фазі потенційного (стадія 1), тобто тільки можливого, але ще не реального. Через відсутність достовірних симптомів кризи даний стан підприємства характеризується як паранормальний.

На рис. 2 представлені стадії кризового процесу з погляду можливостей глибини його розвитку і потенціалу підприємства щодо його подолання.

Стадія латентного розвитку кризи характеризується прихованими ознаками, дію яких не можна подолати технологічно-функціональним управлінням підприємством. На етапі гострої переборної кризи підприємство безпосередньо відчуває викликану кризою негативну дію.

При подальшому недоліку альтернативних дій, через вичерпання наявного в наявності часу, значно підвищуються вимоги по знаходженню дієвих шляхів рішення проблем (чинників подолання кризи). На цьому етапі для подолання кризи потрібна мобілізація всіх ресурсів підприємства. Резерви, що є у господарюючих суб'єктів, виснажуються. Вона ще має в своєму розпорядженні потенціал по подоланню гострої кризи, але він дуже обмежений. При цьому підвищуються до межі вимоги до якості управлінських рішень, а заходи щодо подолання кризи повинні дати ефект за дуже незначний проміжок часу.

Таким чином, аналіз існуючих точок зору дозволяє припустити, що природа кризи дотепер є однією з самих спірних теоретичних проблем. З одного боку, це пов'язано з її руйнівним характером. Відбувається деформація соціально-економічних відносин і пропорцій розподілу ресурсів, що склалися, в господарському процесі. Інший бік кризи – оздоровча, вона стимулює процеси оновлення основного капіталу і пошук шляхів зниження витрат, що дозволяє підтримувати і в майбутньому збільшувати стрімко спадаючі в період депресії доходи підприємства [3, с. 23-24].

Отже, в сучасних умовах проблеми правильної і грамотної побудови системи управління, орієнтованої на роботу в умовах кризи, ранне його попередження й адекватне реагування, набувають особливої актуальності.

Таким чином, узагальнивши теоретичні та практичні надбання вітчизняних та зарубіжних вчених по даному питанню, ми дійшли висновку, що найбільш вдалим способом виходу підприємства із кризи є застосування системи антикризового управління.

На нашу думку, антикризове управління являє собою цілеспрямовану систему управління, яка має комплексний, системний характер і його головною його метою є виведення господарюючого суб'єкта із кризового стану.

Санація підприємства – це сукупність усіх можливих заходів, які здатні призвести підприємство до його фінансового оздоровлення [6, с. 161].

При цьому здійснюється розробка і реалізація спеціальних заходів на підприємстві, що мають стратегічний характер і дозволяють усунути тимчасові перешкоди і покращити загальний стан об'єкта управління.

Практично система антикризового управління переслідує не одну, а декілька цілей. Поєднання декількох цілей створює складну ціль. Складна ціль може досягатися одночасно, по черзі або методом розміщення, коли порядок досягнення цілей визначається не тільки прийнятим управлінським рішенням, але і залежить від об'єктивних умов функціонування об'єкта управління.

Система антикризового управління підприємством передбачає здійснення основної мети – виведення підприємства з кризового становища – за допомогою її розбиття на такі підцілі:

- діагностику поточного стану підприємства; аналіз виробничого потенціалу підприємства;
- аналіз можливостей покращання ефективності функціонування підприємства;
- розробку стратегічного плану антикризового управління підприємством;
- створення системи антикризового управління фінансовими ресурсами підприємства;
- створення ефективної системи маркетингового управління на підприємстві; вибір виробничої продукції та її виробництво;
- створення ефективної автоматизованої інформаційної системи управління підприємством.

Створена система антикризового управління підприємством має такі властивості:

- здатна створювати підцілі, які утворюють ієрархічну структуру;
- підприємством здатна обирати засоби, моделі та методи, які відповідають даному завданню, якщо обраний метод не призводить до досягнення цілі, система антикризового управління підприємством через деякий час його змінює;

– якщо процес розв'язку було перервано за якимись обставинами, система антикризового управління підприємством через деякий час повертається до розв'язання знов;

– оперує знаннями і уникає повторень;

– у разі досягнення цілі – виведення підприємства з кризи – система антикризового управління підприємством переходить в інший режим роботи – режим попередження кризового стану на підприємстві [4, с. 39-40].

Економічні результати діяльності будь-якої фірми зазнають коливань і залежать від багатьох факторів. Це призводить до того, що більшість фірм проходять стадії підйому і спаду, а багато з них опиняються в кризовій ситуації і наближаються або стають банкрутами.

Основним показником кризи на підприємстві є його неплатоспроможність. Реакцією більшості вітчизняних та зарубіжних підприємств стає застосування відповідної тактики: захисної або наступальної.

Захисна тактика полягає у проведенні заходів щодо збереження, основою яких є: скорочення витрат; закриття підрозділів фірми; звільнення персоналу; скорочення виробництва і збуту.

Проте, на думку більшості науковців найбільш ефективною є наступальна тактика, яка, поряд з економічними, ресурсозберігаючими заходами, передбачає: активну маркетингову політику; політику більш високих цін; збільшення витрат на удосконалення виробництва за рахунок його модернізації, оновлення основних фондів, впровадження перспективних технологій; використання резервів.

У той же час зміцнюється керівництво підприємства, проводиться комплексний аналіз

та оцінка ситуації і, якщо потрібно, корегується філософія, основні принципи діяльності організації [1, с. 11].

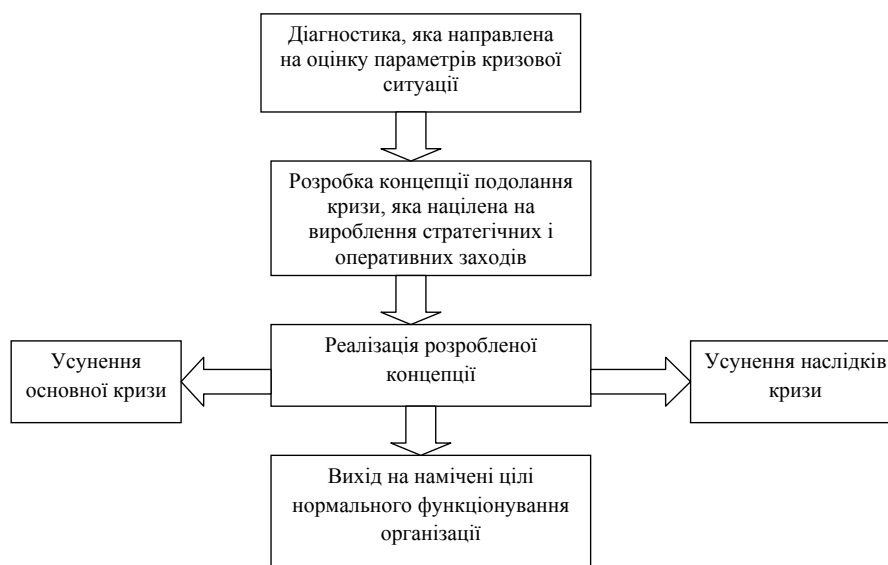
Таким чином, ефективна система антикризового управління підприємством є цілеспрямованою системою менеджменту, що передбачає використання органічного поєднання інтелекту з економіко-математичними методами і сучасними інформаційними технологіями для забезпечення оперативності і обґрунтованості антикризових управлінських рішень.

З поняттям кризи асоціюються і інші близькі їй за змістом поняття: катастрофа, конфлікт, стихійне лихо, а також нестабільна, надзвичайна чи екстремальна ситуація (економічна, екологічна, політична і т. п.). Проте загальне, що їх об'єднує, це – несподіваність, раптовість, високий рівень загрози життєво важливим інтересам.

У відповідності з цим підходом менеджмент кризових ситуацій повинен включати наступні етапи (рис. 3)

В свою чергу, кожен з цих етапів включає більш детальні завдання.

Діагностика включає в себе розпізнавання відхилень параметрів ситуації від нормальної, раннє виявлення симптомів кризової ситуації, оцінку ймовірних ознак загрози кризи; встановлення причинно-наслідкових зв'язків і прогнозування можливих напрямів розвитку кризи за параметрами можливих втрат, можливості збитків і рівня дефіциту часу для виходу з кризової ситуації; визначення і оцінку факторів, які впливають на розвиток кризової ситуації, встановлення їх взаємозв'язку і взаємозалежності. Результати роботи на етапі діагностики оформляються у вигляді аналітичних оцінок, прогнозів, рекомендацій.



**Рис. 3. Етапи антикризового управління на підприємстві**

*Розроблено автором на основі джерел [1; 3; 4; 5].*

Розробка концепції подолання кризи включає в себе:

- налагодження міжособистісних і міжгрупових комунікацій;
- забезпечення інформаційних і документальних потоків;
- налагодження інноваційних процесів;
- висування версій і гіпотез про шляхи подолання кризи;
- розробку реалістичних планів подолання кризи;
- підготовку альтернативних варіантів планів і оцінку ризику кожного варіанту рішень [5, с. 46-48].

Реалізація заходів по виходу з кризи включає підтримку процесів оновлення; підвищення рівня керівництва фірмою; налагодження групової роботи антикризових команд; неперервний контроль і оцінку ходу робіт і їх результатів; забезпечення необхідного рівня згуртованості персоналу.

Кризову ситуацію можна подолати успішно лише в наступних випадках: коли буде проводитися глибокий причинний її аналіз; послідовно впроваджуватися заходи з удосконалення культури управління фірмою на оперативному і стратегічному рівнях; персонал буде задіяний в управлінні кризою на всіх можливих етапах для забезпечення співпраці і зацікавленості; раціонально використовуватимуться страхові фонди подолання кризової ситуації.

Щоб всі вказані вище етапи менеджменту кризових ситуацій були впроваджені в дію і при цьому були отримані успішні результати в стислі строки і з мінімальними ресурсами, перш за все, необхідно провести наступні заходи по організації так званого оберненого зв'язку:

1. Покращити якість інформації шляхом вдосконалення техніки представлення і структуризації даних або зміни форми подання матеріалів, або розвитком нових каналів комунікації. Адже забезпечення своєчасною, повною інформацією на всіх етапах прийняття рішень успішно сприяє подоланню кризової ситуації.

2. Підвищити здатність швидкої реакції завдяки передбаченню кризової ситуації. Раптовість кризи і негативність її наслідків вимагають від менеджерів термінового аналізу інформації. Будь-які виявлення симптомів кризової ситуації повинні бути негайно розглянуті і своєчасно враховані. Сьогодні це можна здійснити

за допомогою різноманітних технічних засобів та інформаційних систем: комп'ютерів при розробці планів і визначенні наслідків прийнятих заходів; експертних систем; інформаційних систем, які дозволяють краще «відчувати» оточуюче середовище.

3. Підвищити якість групових рішень, організувати обговорення проблем з врахуванням різних точок зору, щоб знизити ймовірність диктату лідера.

4. Організувати менеджерів у групи по подоланню кризи. Робота, яка ведеться на подолання кризи, вимагає напруженої роботи великої кількості учасників найрізноманітнішого рівня і є важкою задачею для керівництва.

5. Проводити профілактику кризових ситуацій по наступних напрямках: фінансово-господарська діяльність; культура управління фірмою; інноваційна активність; моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища фірми і критерії прийняття рішень [2, с. 56-58].

**Висновки.** Отже, можна зробити висновки, що важливим фактором виникнення фінансової кризи та неефективності заходів щодо оздоровлення вітчизняних підприємств є недостатньо якісний рівень фінансового менеджменту. В кризовій ситуації підприємство повинно мобілізувати всі зусилля для її подолання та забезпечення якнайшвидшого свого розвитку. Для цього воно повинно оцінити вид та фазу кризи, розробити антикризові заходи (якщо фаза кризи не загрожує функціонуванню підприємства) або провести фінансову санацію (якщо фаза кризи загрожує функціонуванню підприємства).

Слід зазначити, що в сучасних умовах елементи антикризового управління доцільно запроваджувати як на підприємствах, що є фінансово стабільними, так і на тих, які опинилися у фінансовій кризі. Для вирішення даного завдання важливим є комплексний та систематичний аналіз фінансових показників діяльності підприємства; якісний рівень управління підприємством, тобто можливості оперативного прийняття рішень і їх реалізації; оптимізація бізнес-процесів та навчання персоналу в напрямку фінансового менеджменту.

Таким чином, подальше дослідження основних причин виникнення кризових станів на підприємствах дозволить не лише більш детально вивчити сам процес кризи та його етапи, але й сформулювати нові актуальні шляхи виходу із неї.

#### Список використаних джерел:

1. Березін О.В. Управління потенціалом підприємства: навч. Посібник / О.В. Березін, С.Т. Дуда, Н.Г. Міценко. – Львів: Магнолія – 2006, 2011. – 308 с.
2. Іванюта С. Антикризове управління/ Світлана Іванюта; М-во освіти і науки України, Державний комітет статистики України, Державна академія статистики, обліку та аудиту. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 287 с.

3. Скібіцька Л.І. Антикризисный менеджмент [текст] : навч. посіб. / Л.І. Скібіцька, В.В. Матвеев, В.І. Шелкунов, С.М. Подреза. – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 584 с. – С.21-22.
4. Шершньова З.Є. Антикризисное управління підприємством: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни/ Зоя Шершньова, Світлана Оборська; М-во освіти України. Київський нац. екон. ун-т. – К.: КНЕУ, 2004. – 193 с.
5. Штангрет А. Антикризисное управління підприємством: Навчальний посібник / Андрій Штангрет, Оксана Копилюк. – К.: Знання, 2007. – 335 с.
6. Юрій Е.О. Санація, як система заходів оздоровлення підприємства [Електронний ресурс] / Е.О. Юрій // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2013 р. – Т. 18, Вип. 3(3). – С. 160-162. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2013\\_18\\_3\(3\)\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2013_18_3(3)_42)
7. Horvath P. Controlling. 4., Uberarb. Aufl. – Munchen: Vahlen, 1991. – S. 397.

Lutsyk I.B., Yuriy E.O.

## MAIN CAUSE OF CRISIS IN THE ENTERPRISE AND POSSIBLE METHODS THEIR SOLUCION

**Research Methodology:** Through the use systematic approach research was carried determine the main causes of the crisis on businesses and possible methods to overcome them.

**Results:** The study identified the main causes of the crisis conditions in the workplace. It was also investigated the dynamics of the crisis on economic subjects. Were identified and characterized stage of the crisis. Were identified the main activities of the system of crisis management. Were developed stages of crisis management in the enterprise. It was discovered basic properties of a system of crisis management entities. It was also reviewed and summarized recent research and publications on the views of domestic and foreign scientists in the process of the main causes of the crisis in which enterprises and possible methods to effectively overcome.

**Novelty:** As a result of consolidation of theoretical and practical heritage of domestic and foreign scholars on this issue, we concluded that the most successful way out of the crisis is the enterprise application of crisis management. Based on the research done was proposed in our view the most accurate definition of crisis management, which characterizes it as a system that is complex, systematic character and its main aim is the withdrawal of its entity with the crisis.

**Practical significance:** As a result of the research it was found that successful overcoming of the crisis at the plant will be appropriate to conduct the following activities to organize the so-called inverse connection: 1. Improve the quality of information technology by improving the presentation and structuring data or change form submission or development new channels of communication. 2. Build capacity of rapid response due foresight crisis. The suddenness of the crisis and its consequences negativity managers require urgent analysis. 3. Improve the quality of group decisions and engage in problem considering different points of view to reduce the probability dictates lidera. 4. Haute organization managers in the group to overcome the crisis. 5. Conduct prevention of crisis situations in the following areas: financial and economic activity; Culture management firm; innovative activity; monitoring the external and internal environment of firm criteria and decision-making.