

**СЕКЦІЯ  
ЕКОНОМІКИ І ОРГАНІЗАЦІЇ ПОЛІГРАФІЇ**

УКД 658.1

*З.М. Холод, А.М. Штангрет*

**КРИЗОВІ ЯВИЩА ТА АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ  
ДІЯЛЬНОСТІ**

*Розглядається криза як закономірне явище підприємницької діяльності, що стимулює розроблення та впровадження антикризового управління на рівні кожного окремого підприємства.*

*Рассматривается кризис как закономерное явление предпринимательской деятельности, которое стимулирует создание и внедрение антикризисного управления на уровне каждого отдельного предприятия.*

Сьогодні, за умов економічної, політичної і фінансової нестабільності, недосконалості ринку товарів і послуг, системи інвестування та збільшення кількості банкрутств вітчизняних підприємств, характерним є зростання інтересу до проблем вивчення кризових явищ, природи їх виникнення, механізмів попередження та ліквідації наслідків.

Відношення до кризових явищ в економіці змінювалося упродовж майже трьох століть. Дослідженням природи економічних криз і ґрунтовним описом кризових процесів займалися такі відомі економісти, як Жан Шарль Леонар Симон де Сисмонді, Д. Рікардо, К. Маркс, Й. Шумпетер, М. Кондратьєв, С. Кузнецьк, К. Жюгляр, Дж. Кітчін тощо. З середини 30-х до 60-х рр. XX ст. домінуючою була Теорія Кейнса про те, що економічні кризи в умовах класичного капіталізму не минучі і випливають з природи притаманного йому ринку, а негативні наслідки можна згладжувати. При цьому Кейнс висував ідею про державне втручання в економіку з метою стимулювання ефективного сукупного попиту.

Однак найвагоміший внесок у розвиток теорії криз зробив М. Туган-Барановський у роботі "Промислові кризи у сучасній Англії, їх причини і вплив на народне життя", де дав визначення кризи як точки перелому підвищувальної та понижувальної хвилі суспільного господарювання [4]. Проте теоретичні досягнення вченого, як і багатьох інших провідних науковців, носять макроекономічний характер і в повній мірі не можуть використовуватися на мікроекономічному рівні для діагностики стану підприємства та своєчасного визначення тієї межі, за якою починається криза. Для цього необхідні глибоке масштабне дослідження ринкових економічних циклів на різних рівнях та обґрунтування ефективних антикризових дій.

Виходячи з проведених досліджень виникнення та розвитку кризи на мікрорівні, нами встановлено, що найпростішою (елементарною) її складовою є кризове явище. Прояв кризового явища – один з перших важливих симптомів розвитку кризи підприємства. У розумінні здобувача кризове явище – це перехід від стабільності до погіршення будь-якого з параметрів, що характеризують стан підприємства як системи.

За своєю суттю окремі кризові явища не викликають відчутного впливу на результати фінансово-господарської діяльності підприємства, а відображають лише зміни в роботі його окремих ділянок. Якщо підприємство не реагує на виникнення кризових явищ (а так буває практично завжди), то їх кількість зростає, і процеси набувають негативного відтінку – відбувається перехід до кризової ситуації. Доцільно зауважити, що на початковому етапі виникнення та розвитку кризових явищ підприємство, як система, функціонує за принципом самозбереження, що забезпечує повернення його до попереднього стану рівноваги або до нового рівноважного стану. Кризова ситуація в розумінні здобувача – це зростання кількості взаємопов'язаних кризових явищ, яке призводить до незначного погіршення окремих показників діяльності підприємства, але не спричиняє руйнації системи самозбереження. Коли кількість кризових явищ невпинно збільшується та зростає їх обсяг і система саморегулювання є недосконалою, то відхилення від стану рівноваги посилюється, суперечності накопичуються,

внутрішній механізм і сили саморегуляції слабшають, і в результаті система втрачає можливість самостійного повернення до стану рівноваги. Саме на етапі руйнації системи самозбереження доцільно говорити про перехід від кризової ситуації до кризового стану. У нашому розумінні кризовим станом слід вважати накопичення розбіжностей між структурою, обсягами діяльності, процесами підприємства та ринковою ситуацією, що призводить до подальшого нарощування кількості кризових явищ та погіршення фінансового стану.

Набула поширення та визнання запозичена з теорії менеджменту дефініція “життєвий цикл підприємства”, під якою розуміють сукупність стадій, що проходить підприємство в перебігу свого функціонування, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей і завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами [1]. У дослідженнях [5] використовується поняття “життєвий цикл організації”, що розглядається як сукупність п’яти фаз розвитку (еволюції), кожна з яких закінчується революційною кризою. З вітчизняних науковців, які працювали в цьому напрямку, на особливу увагу заслуговують роботи Л. Лігоненко [2], у котрих запропоновано на основі ідеї [5] ввести в науковий обіг поняття “цикл розвитку підприємства”, що характеризує період зміни якісних характеристик процесу його функціонування і складається з таких основних стадій, як:

*підйому*, що характеризується зростанням кількісних і покращенням якісних ознак функціонування підприємства. Порушення стану рівноваги на цій стадії спричиняє перехід підприємства до нового рівноважного стану з більш високими якісними параметрами або має короткостроковий характер і не зачіпає “параметрів життєдіяльності підприємства”;

*зальмування розвитку* з характерною відносною стабільністю кількісних і якісних показників функціонування. Як правило, підприємство зберігає досягнутий стан рівноваги або забезпечує незначні та відновлювальні коливання в його царині;

*криза*, проявом якої є зниження кількісних і погіршення якісних ознак функціонування підприємства, що спочатку обумовлює порушення “показників-індикаторів життєздатності”, а потім поступово і “параметрів життєздатності” підприємства як мікроекономічної системи. Це призводить до порушення стану рівноваги, що підприємство вже не в змозі самостійно відновити;

*пожвавлення* з проявом уповільнення падіння та поступового зростання показників роботи, що розглядається як перший крок подолання кризових явищ.

Автори загалом погоджуються з цією теорією, однак мають певні зауваження. Так, при розгляді природи економічних циклів на мікро- та макрорівні Лігоненко вважає, якщо на макроекономічному рівні криза завжди є точкою перелому низхідної і висхідної гілок розвитку, то на рівні підприємства подальше зростання спостерігається далеко не завжди. Як справедливо наголошується в дослідженні [3], криза на макрорівні не може бути перманентною, економічна система сама створює передумови для виходу з неї й для нового господарського підйому, хоча монополізація економіки (обмеження обсягів виробництва на рівні цін) частково порушує цей природний механізм: він об’єктивно існує. Виникнення окремих кризових явищ (якщо не вживати заходів щодо їх локалізації) обумовлює перехід підприємства до кризового стану (системної кризи), що, як правило, завершується його юридичним банкрутством або ліквідацією. На основі вищевикладеного доцільно до переліку стадій, визначених Лігоненко, включити і ті, що стосуються банкрутства та ліквідації підприємства. Тому поняття “цикл розвитку підприємства” повинен містити такі стадії: зародження; становлення; розвиток (підйом); припинення темпів росту; спад; банкрутство; ліквідація підприємства.

Економічне зростання на стадії розвитку є, безперечно, позитивним явищем, але потрібно пам’ятати, що це також криза. Різкий ріст виробництва повинен неминуче вести до перебудови організаційної структури і системи реалізації. Але, як правило, цього не роблять, аргументуючи недоцільністю здійснювати будь-яку перебудову чи реорганізацію, адже обсяг виробництва й реалізації зростає, продукція удосконалюється, кількість споживачів збільшується. Виникає протиріччя між існуючою структурою та зростаючим обсягом виробництва і реалізації. Як наслідок – зменшуються темпи економічного зростання підприємства, керівництво починає застосовувати експрес-методи, але час втрачений, і проблеми виникають одна за одною. Криза поширюється в усі сфери діяльності і набирає загрозливих масштабів – веде до банкрутства.

Знання теорії циклів можна успішно використовувати на практиці. По-перше, воно дає можливість з великою ймовірністю передбачити наступний хід циклу. Знаючи те, що за ростом повинен йти спад, можна прогнозувати момент виникнення наступного ходу, а значить уникнути “перегріву” в період підйому й завчасно підготуватися до банкрутства. В результаті можна вплинути на скорочення періоду кризи. По-друге, можна підготуватися до обставин, що складаються, і своєчасно застосувати профілактичні заходи. Для цього слід володіти знаннями про класифікацію криз і факторів, які їх обумовлюють, інформацією або реальним досвідом подолання критичних ситуацій, системою заходів і механізмів, що забезпечують вихід підприємства зі стану банкрутства, кадровим потенціалом, підготовленим для роботи в таких умовах. Усе вищесказане свідчить про можливості управління кризами на рівні підприємства.

Ринкова економіка створила широку сферу фінансових методів завчасної діагностики і можливого захисту від кризових ситуацій та банкрутства під назвою “Система антикризового фінансового управління”. Антикризове управління розглядається як самостійний вид професійної діяльності, спрямований на запобігання кризовим явищам та подолання їх у діяльності підприємства на підставі раціонального використання наявних ресурсів і потенціалу виживання, мінімізації матеріальних і фінансових втрат шляхом застосування відповідних форм, принципів і методів роботи. Об’єктом антикризового управління є кризові явища в діяльності підприємства (виникнення, розвиток, усунення та запобігання).

Необхідність розроблення і впровадження системи антикризового управління на поліграфічних підприємствах пов’язана із значними труднощами функціонування їх у процесі трансформації економіки, що можна проілюструвати результатами дослідження фінансово-господарської діяльності понад 16 підприємств, серед яких – відкриті акціонерні товариства: “Львівська книжкова фабрика “Бібльос”, “Поліграфкнига”, “Видавництво “Київська правда”, “Видавництво “Закарпаття”, “Видавничий дім “Високий Замок”, “Видавництво “Вільна Україна”; комунальні підприємства: “Львівська обласна книжкова фабрика”, “Стрийська міська друкарня”, “Червоноградська міська друкарня”, “Кам’янсько-Бузька районна друкарня”, “Золочівська районна друкарня”, “Славутська міська друкарня”.

За основу для аналізу було взято економічні показники (критерії), які можна вважати репрезентативними при дослідженні фінансово-господарського стану підприємства:

1. Тенденція прибутковості підприємства.
2. Тенденція обсягу реалізації продукції.
3. Тенденція ефективності використання виробничого потенціалу.
4. Забезпечення власними оборотними коштами.
5. Рівень фінансової платоспроможності.
6. Рівень фінансової незалежності.
7. Тенденція дебіторської та кредиторської заборгованості.

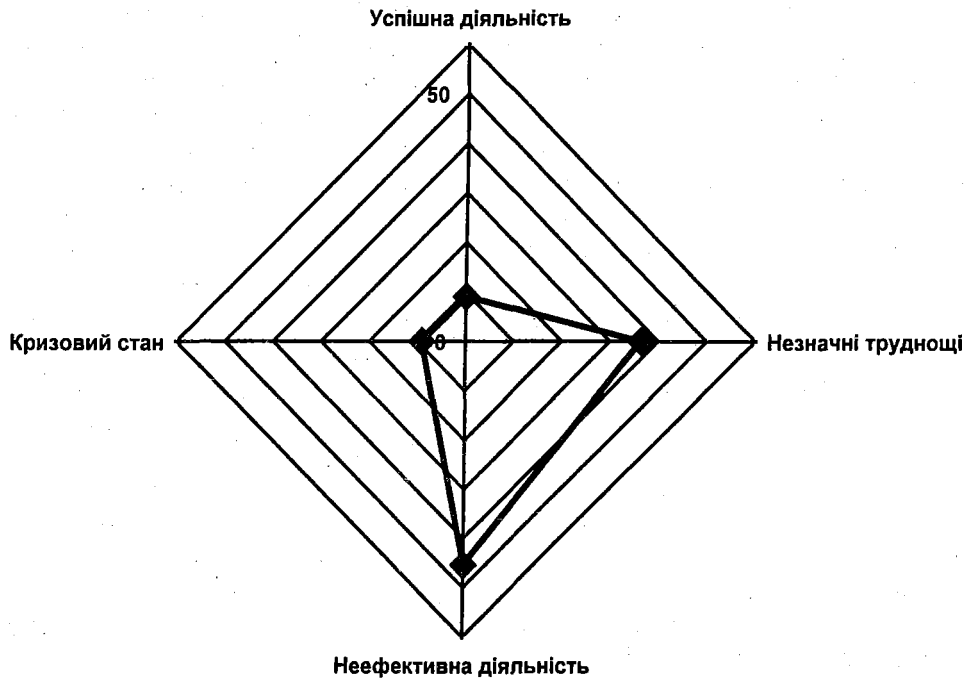
Кожен з цих критеріїв має певну вагу. Рівень вагомості, який характеризує важливість окремого коефіцієнта для об’єктивного оцінювання фінансово-господарського стану, може суттєво відрізнитися залежно від виду діяльності та інших особливостей підприємства. Внаслідок поставленого завдання та значної кількості підприємств вагу окремих критеріїв було визначено усереднено для поліграфічних підприємств на основі експертної оцінки.

При дослідженні фінансово-господарського стану підприємств застосовувалися так звані матриці фінансової стратегії, які допомагають спрогнозувати “критичний шлях” на найближчі роки, накреслити допустимі межі ризику, виявити поріг можливостей. Залежно від результату фінансово-господарської діяльності в матриці виділено чотири зони (див. рисунок), за допомогою яких визначається ступінь кризового становища та, у контексті антикризового управління, розробляються відповідні програми для ліквідації його ознак та поліпшення фінансово-господарського стану.

**Зона 1.** Кризовий стан підприємства, викликаний серйозними прорахунками в управлінні, відсутністю маркетингової програми. Підйом у другу зону можливий при розробленні комплексної системи фінансово-господарського оздоровлення, пошуку перспективних ринків збуту продукції.

**Зона 2.** Не досить успішна фінансово-господарська діяльність або диспропорція у розвитку (бурхлива господарська діяльність на шкоду фінансовій, і навпаки). Можливо, підприємство змушене нести відчутні витрати через заборгованість із-за невдало обраної стратегії і

тактики залучення коштів (криза фінансової діяльності) чи продукція його втрачає конкурентоздатність, що спричиняє звуження ринків збуту (криза господарської діяльності). У першому випадку підприємство повинне підвищити фінансову міцність і збалансувати ефект фінансового важеля, у другому – переорієнтувати виробництво, створити ефективну маркетингову стратегію, яка допоможе завоювати нові сегменти ринку збуту продукції. Невжиття вчасно адекватних заходів може призвести до сповзання у нижні квадрати матриці.



### Розподіл підприємств залежно від результатів фінансово-господарської діяльності

**Зона 3.** Незначні труднощі у фінансово-господарській діяльності, які найшвидше виникають через десинхронізацію роботи підприємства з постачальниками сировини і споживачами кінцевої продукції, що викликає збільшення суми дебіторської та кредиторської заборгованості. Можливе деяке погіршення оцінки за рахунок недостатньої забезпеченості власним капіталом. Для поліпшення ситуації бажано розробити план заходів з ліквідації заборгованості.

**Зона 4.** Успішна діяльність у всіх сферах. У даному випадку підприємство повинне використати стратегію утримання наявного режиму функціонування й стійкого зростання та розробляти програми для подальшого збільшення обсягів продажу, підвищення рентабельності й інших показників ефективності виробництва.

1. Бурга В. Управленческая деятельность: теория и практика / Ин-т эконом.промышлен. НАН Украины. Донецк. 2000.
2. Лігоненко Л.О. Проблеми оцінки в контексті завдань антикризового управління діяльністю підприємства // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. 2000. № 5. С. 53.
3. Попов В.В. Экономический цикл и норма прибыли в США. М., 1989.
4. Туган-Барановский Н.И. Промышленные кризисы в современной Англии, их причины и влияние на народную жизнь: Дис. на соискание степени магистра политической экономии и статистики. С.-Пб.: Тип. И.Н. Скороходова, 1894.
5. Greener L. Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review. August, 1972.