

**ВНУТРИХОЗЯЙСТВЕННЫЙ КОНТРОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

*Рассматриваются сущность и необходимость внутривладельческого контроля, его роль в управлении предприятием.*

**INTERNAL CONTROL IS IN MANAGEMENT ENTERPRISE**

*Essence and necessity of internal economic control is examined, his role in a management an enterprise.*

*Стаття надійшла 22.01.10*

УДК 658.1

***В. І. Воробйов***

*ВАТ «Український науково-дослідний інститут спеціальних видів друку»*

**ПРИЧИНИ, СУТЬ ТА НАСЛІДКИ ВИНИКНЕННЯ КРИЗИ НА МІКРОРІВНІ**

*Розглядаються ключові параметри наявності кризи в діяльності підприємницьких структур.*

***Криза, антикризове управління, економічний потенціал***

Глибокі ринкові перетворення в національній економіці, крім позитивних наслідків, мають і ряд негативних, зокрема: перебування значної кількості підприємств за межею платоспроможності, збитковість суб'єктів господарювання різних форм власності, банкрутство, яке набуло масового характеру.

У світовій практиці господарювання визнаним найдієвішим механізмом стабілізації економіки є запровадження антикризового управління на кожній первинній її структурній одиниці, тобто підприємстві. Розроблення методологічного апарату системи антикризового управління вимагає особливої уваги і врахування як специфіки функціонування кожного суб'єкта господарювання, так і загальноекономічної ситуації. Першим і важливим кроком на шляху побудови такої системи є дослідження природи кризи.

Досить широкий спектр поглядів щодо суті кризи подано в працях учених-економістів І. Ансоффа, С. Беляєва, А. Градова, П. Друкера, Г. Іванова, А. Грязнова, А. Ковальова, Е. Короткова, В. Кошкіна, В. Кузіна, М. Мескона, Е. Мінаєва, В. Панагушина, Л. Планкетта, Н. Родіонові, А. Томпсона, Е. Уткіна, Р. Фостера, Г. Хейла, Й. Шумпетера. Серед українських економістів, які досліджували і досліджують цю проблему, варто відзначити таких учених, як О. Ареф'єву, М. Білик, М. Бойко, В. Василенка, Л. Кальніченко, А. Колоса, О. Кузьміна, Л. Лігоненко, В. Мікловду, Н. Пашуту, О. Пушкаря, В. Савчука, Л. Ситник, Н. Скворцова, С. Славу, О. Терещенка, Н. Туленкова, О. Тридіда,

М. Туган-Барановського, А. Чернявського, І. Школу та ін. Разом з тим питання зазначеного наукового напрямку залишаються недостатньо вивченими.

Метою нашої статті є дослідження природи кризи та її впливу на процес функціонування підприємницьких структур.

Для з'ясування сутності поняття «криза підприємства» насамперед слід зазначити, що «криза» (від грецького «crisis») — це «вирок, рішення з будь-якого питання чи у сумнівній ситуації» [8]. Сучасне ж значення цього слова найчастіше означає «вирішальну стадію розвитку хвороби, при якій рішенням є або смерть або життя» [22].

Якщо на макроекономічному рівні теорія виникнення, розвитку та ролі кризи досліджується вже упродовж тривалого часу, то поняття «криза підприємства» доволі нове не лише для вітчизняної науки. Саме цим можна пояснити те, що воно в сучасній економічній літературі трактується досить неоднозначно й охоплює різні феномени у функціонуванні підприємства — від простих завад, що виникли через різного роду конфлікти, до його повного банкрутства.

Проведене дослідження дозволило виявити, що в значній кількості визначень — щодо поняття «криза підприємства» пріоритетним є негативне ставлення до кризи (табл. 1).

Таблиця 1

## Трактування поняття «криза підприємства»

Автор 1	Визначення 2
В. Крутько [7]	Незапланований і небажаний, обмежений у часі процес, який може унеможливити подальше функціонування підприємства
О. Стрекалов, Е. Зарипов [21]	Втрата плато- і конкурентоспроможності, відхилення фактичних результатів від запланованих (це стосується обсягів виробництва, реалізації, грошових надходжень, витрат, прибутку, рентабельності)
В. Король [13]	Процес, що включає фази розвитку від зниження рентабельності й обсягів прибутку (перша фаза) до критичної межі — банкрутства (четверта фаза). Проміжні фази (друга і третя) характеризуються збитковістю та виснаженням або відсутністю резервних фондів для підтримки нормального режиму роботи підприємства
Є. Коротков [1]	Крайне загострення суперечностей в соціально-економічній системі (організації), яке загрожує її життєздатності в навколишньому середовищі
В. Кошкін та ін. [14]	Незапланований процес незначного продовження та обмеженої можливості впливу менеджменту на діяльність підприємства з важкопрогнозованими наслідками, які ставлять під загрозу увесь подальший розвиток підприємства
Г. Базаров, С. Беляєв, Л. Белих [3]	Надзвичайна ситуація, у результаті якої виникають значні збої в основних підсистемах підприємства

*Продовж. табл. 1*

1	2
І. Бланк [4]	Одна з найважчих форм порушення фінансової рівноваги підприємства, яка відображає циклічно виникаючі упродовж його життєвого циклу під впливом різноманітних факторів протиріччя, між фактичним станом його фінансового потенціалу і необхідним обсягом фінансових потреб, що є джерелом найнебезпечніших потенційних загроз його функціонуванню
А. Крутік [15]	Будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, істотно відмінного за основними параметрами. У цьому значенні перехід від стабільності до погіршення — це кризова ситуація в розвитку системи
С. Корецька [12]	Стан, при якому підприємство неспроможне здійснювати фінансове забезпечення своєї господарської діяльності
Л. Бартон [24]	Широкомасштабна непередбачувана подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди всій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам і репутації
О. Антонов, А. Большаков [2; 5]	Економічний стан суб'єкта господарювання, який виник у результаті порушень відповідності між попитом і пропозицією товарів та послуг. Причиною порушень між попитом і пропозицією є негативні внутрішні та зовнішні фактори

На противагу поданим трактуванням, де кризи підприємства розглядають як негативне явище, існують інші. Наприклад, Роух-Дуфорт, досліджуючи вплив криз на підприємство, зазначає, що вони мають не лише негативний і руйнівний характер, але й несуть у собі потенціал змін і для підприємницьких структур є основою для навчання; кризова ситуація характеризується різким переломом у діяльності організації, наслідки якого можна виміряти (соціальні конфлікти, падіння курсу акцій, скорочення продажу тощо), і сумнівами щодо структурних складових, що змушують учасників переглядати власне бачення структурної побудови підприємства. У цьому плані криза відкриває те, що в нормальній ситуації невидиме, і підвищує ефективність організації, приводячи в рух трансформаційні сили, які сприяють еволюції [9]. Цей автор визначає кризу як «нагромадження в організації чи її частині потенційних факторів, здатних перервати поточні й майбутні операції підприємства, стосуючись індивідів і співтовариства на фізичному, психологічному та екзистенційному рівнях».

Такої ж позиції дотримуються і такі зарубіжні автори, як Т. Паухант і Е. Морін [25], відзначаючи, що функція кризи має позитивний характер, тому що дозволяє підприємствам навчатися й мобілізувати зусилля, спрямовані на зміни.

У контексті зазначеного Ю. Яковець виділяє три функції кризи: 1) різкого послаблення та усунення (або якісного перетворення) застарілих елементів панівної, переважаючої системи, але яка вже вичерпала свій потенціал; 2) роз-

чищення дороги для ствердження слабких елементів нової системи, майбутнього циклу; 3) випробування на міцність і передачі в спадок тих елементів системи, які акумулюються, накопичуються, переходять у майбутнє (іноді часто модифікуючись) [23].

Фактично про позитивну роль кризи говорить також Ю. Осіпов [18], стверджуючи, що «криза — ще не кінець і навіть не катастрофа... Без кризи немає розвитку, немає якісних перетворень... Криза — обов'язкова передумова та умова якісного стрибка».

На думку Р. Попова, кризовий процес в організації, який відбувається у заданому (бажаному) напрямку, можна кваліфікувати як форму поступального руху системи [19]. Це обумовлено тим, що розвиток означає набуття нової якості, що характеризує підвищення стійкості організації (підприємства), її зростання.

Підбиваючи проміжні підсумки, можна чітко виділити дві існуючі точки зору на природу кризи підприємства. З одного боку, — це невизначеність, яка може призвести до погіршення параметрів функціонування, аж до банкрутства, а з другого, — форма поступального руху, розвитку системи, яка сприяє її вдосконаленню, тобто криза може мати як позитивні, так і негативні наслідки (рис. 1).

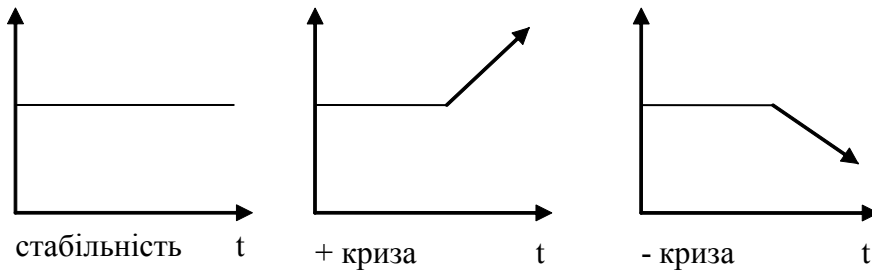


Рис. 1. Розвиток кризи

Попри суперечки щодо наслідків кризи на мікрорівні, усі науковці погоджуються, що соціально-економічна система в будь-якому вигляді і в будь-якій формі (чи то суспільна формація, фірма чи підприємство) має дві тенденції свого існування: функціонування і розвиток. Функціонування — це підтримка життєдіяльності, збереження функцій, що визначають її цілісність, якісну визначеність, сутнісні характеристики. Розвиток — це придбання нової якості, яка зміцнює життєдіяльність в умовах середовища, що змінюється. Функціонування і розвиток найтісніше пов'язані між собою, відбивають діалектичну єдність основних тенденцій соціально-економічної системи. Цей зв'язок можна бачити в її характеристиках і показниках. Таким чином, виникає циклічна тенденція розвитку, що відбиває періодичне настання криз під впливом не тільки суб'єктивних, але й об'єктивних причин, самої природи соціально-економічної системи. Правомірним буде висновок, що існування кризи передбачено природою підприємницької діяльності; вона є невід'ємним елементом у процесі функціонування і розвитку.

Більшість науковців погоджується з тим, що причиною виникнення кризи є сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів. При цьому множинність факторів виникнення криз можна поділити на дві групи: зовнішні та внутрішні. Зовнішні включають інфляцію, нестабільність податкової системи і законодавства, зниження рівня реальних доходів населення, зростання безробіття, зміну місткості галузевого ринку, посилення монополії на ринку, збільшення пропозиції товарів субститутів. До внутрішніх факторів, що залежать від підприємства, відносять: низький рівень менеджменту й кваліфікації персоналу, недоліки у виробничій сфері, порушення в постачаннях, неналежний рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції, помилки в інвестиційній політиці, відсутність інновацій і раціоналізаторства.

Для якісної характеристики кризи на мікрорівні варто звернути увагу на ще одне ключове поняття — «економічний потенціал підприємства» та знайти взаємозв'язок між ними. Передусім слід зазначити, що більшість авторів при визначенні суті і змісту потенціалу загалом сходиться на тлумаченні терміну «потенціал», що випливає з буквального значення цього слова («*potentia*» — сила) й означає можливості, сили, запаси, засоби, які можуть бути використані. За Великою радянською енциклопедією, потенціал — це засоби, запаси, джерела, що є в наявності і що можуть бути мобілізованими, приведеними в дію, використаними для досягнення певної мети, здійснення плану, вирішення якогось-небудь завдання, це можливості окремої особи, суспільства, держави у певній галузі» [6]. У Великому економічному словнику цей термін трактується як «сукупність наявних засобів, можливостей у якій-небудь галузі» [17].

Поняття «економічний потенціал» детально й всебічно роз'яснили науковці Ф. Євдокимов і О. Мізін [10]. Додаючи потенціалу таку характеристику, як «економічний», автори тим самим переносять акцент переважно на потенційні можливості об'єктів і розглядають його через сукупну здатність галузей виробляти сільськогосподарську та промислову продукцію, здійснювати капітальне будівництво і вантажні перевезення, надавати послуги населенню тощо. Невід'ємною складовою такого підходу є визначення потенціалу через якісні та кількісні показники професійної підготовки працівників, обсягів і розмірів виробничих потужностей промислових і будівельних організацій, продуктивну здатність сільського господарства, довжину транспортних магістралей та наявних транспортних засобів, розвиток галузей невиробничої сфери, рівень впровадження досягнень науки і техніки, обсяги ресурсів розвіданих корисних копалин. Тобто поняття «економічний потенціал» зосереджує в собі основні елементи, які становлять сукупність виробничих сил суспільства в цілому. Наступним елементом ієрархії, котру виділяють автори, є економічний потенціал на мікрорівні, суть якого виражається через потенціал окремої економічної одиниці, — «потенціал підприємства», тобто потенціал підприємства виражається наявними ресурсами та можливостями, а також тими ресурсами і можливостями, які можуть бути мобілізовані для досягнення певної цілі [10].

Майже всі науковці дотримуються думки, що «потенціал підприємства» закономірно є однією з комплексних, системних його характеристик, за якою

можна ранжувати підприємства в конкурентному середовищі, прогнозувати їхню часну переорієнтацію, запобігати кризовим явищам, своєчасно усувати небезпеки; є основою для ухвалення стратегічних рішень, визначає напрями розвитку підприємства в ринкових умовах, а в довгостроковому періоді виступає базовим критерієм ефективного формування підприємства.

Проведене дослідження дозволило виявити існування двох методичних підходів до визначення змісту економічного потенціалу підприємства. Перший з них передбачає, що поняття «економічний потенціал» об'єднує два компоненти: об'єктивний — сукупність трудових, матеріальних, нематеріальних і природних ресурсів, залучених і незалучених з яких-небудь причин у виробництво, що володіють реальною можливістю бути використаними в ньому; суб'єктивний — здібності працівників і колективу до використання цих ресурсів і створення максимального обсягу матеріальних благ та послуг, а також здатності управлінського апарату підприємства оптимально використовувати наявні ресурси. У цьому випадку модель потенціалу підприємства визначається обсягом та якістю наявних ресурсів (чисельність зайнятих, основні фонди, оборотні кошти, фінансові і нематеріальні ресурси — патенти, ліцензії, інформація, технологія), а також здібностями:

співробітників до створення певної продукції їхнім освітнім, кваліфікаційним, психофізіологічним і мотиваційним потенціалом;

менеджменту оптимально використовувати наявні ресурси (підготовка, талант, професійна адаптація менеджерів, уміння створювати й оновлювати організаційні структури підприємства);

інноваційними (здатність підприємства до оновлення виробництва, зміни технології тощо);

інформаційними (уміння знаходити, обробляти і використовувати необхідну інформацію);

фінансовими (кредитоспроможність підприємства, внутрішня і зовнішня заборгованість тощо).

Для з'ясування окремих сторін економічного потенціалу В. Кунцевич пропонує розглядати такі його складові, як стратегічний і ринковий потенціал, виробнича потужність [16].

Таким чином, до основних характеристик поняття «економічний потенціал» відносять сукупні силові здібності та можливості аналізованої виробничої системи, які можуть бути реалізовані лише за наявності ресурсів, що володіють дієвими, конкретними і вивченими можливостями, готовими до використання в суспільному виробництві. Такі ресурси мають бути залучені у виробництво або підготовлені до використання в господарській системі, тобто поняття економічного потенціалу характеризує досягнутий рівень розвитку. Отже, як вважає В. Кунцевич, економічний потенціал підприємства являє собою сукупні можливості підприємства визначати, формувати й максимально задовольняти потреби споживачів у товарах і послугах при оптимальній взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем у процесі раціонального використання ресурсів.

Спираючись на тенденції ринку, В. Стадник та О. Петрицька виділяють, крім того, «потенціал розвитку» та «потенціал виживання». За їхніми міркуваннями, «потенціал виживання» — це наявна можливість розвитку за позитивним сценарієм (здатність до самовиживання), наслідком якого є нормалізація стану господарської системи, відновлення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення ефективного господарювання. «Виживання» — такий стан розвитку підприємства, який передбачає своєчасність і економічність адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища при збереженні основних законів розвитку, зокрема, цілеспрямованості, динамізму та керованості. «Потенціал розвитку» — це сукупність наявних ресурсів та управлінських здібностей щодо оптимального використання, які в поєднанні з умовами зовнішнього середовища та залежно від об'єкта застосування протягом певного часу забезпечують якісні зміни в результатах господарської діяльності економічної системи загалом або окремої економічної одиниці (підприємства) [20].

З вищенаведеного широкого спектра думок стосовно сутності поняття «криза підприємства» та сучасного трактування економічного потенціалу підприємства можна систематизувати єдине визначення, яке має ввібрати в себе раціональне зерно кожного з поданих варіантів. Так, під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників підприємство може з різним рівнем ефективності використовувати складові економічного потенціалу. А якщо взяти до уваги, що кризою можна вважати будь-яку позитивну чи негативну зміну в системі, то криза підприємства — це перехід від стабільності до поліпшення або погіршення будь-якого з параметрів економічного потенціалу підприємства (рис. 2).



Рис. 2. Передумови виникнення кризи та її наслідки для діяльності підприємства

До позитивних моментів впливу кризи на економічний потенціал підприємства можна віднести:

закриття нерентабельних виробництв, що приводить до зменшення витрат і підвищення ефективності суспільного виробництва;

приплив капіталу до країн, не вражених кризою, після його відпливу з кризових регіонів;

концентрація капіталу на рівні окремих суб'єктів господарювання;

вивільнення ресурсів, залучених у неконкурентоспроможне виробництво;

ротація управлінського персоналу, що забезпечує підвищення кваліфікації, посилення працездатності та зацікавленості менеджерів і робітників у кінцевих результатах своєї діяльності;

набуття досвіду та формування ефективної інвестиційної політики підприємств, що здійснюють ці інвестиції [25].

Кризова ситуація може призвести до таких негативних наслідків (особливо у випадку ліквідації підприємств):

втрати клієнтів і покупців готової продукції, зменшення кількості замовлень і контрактів з продажу продукції;

неритмічності виробництва;

збільшення собівартості та різкого зниження продуктивності праці;

постійного скорочення обсягів реалізації і в результаті недоодержання виторгу від реалізації продукції;

втрати працівниками робочих місць і загострення внаслідок цього соціальної напруженості в суспільстві;

втрати кредитором підприємства (банками, інвестиційними компаніями, фондами, державним бюджетом тощо) значних засобів, вкладених у підприємство;

розпилення й омертвіння неліквідного майна, через те що іноді ліквідатори не можуть знайти йому покупців [11].

Для забезпечення безперервного процесу діяльності, здійснення ефективної роботи щодо отримання максимального прибутку підприємству слід намагатися вчасно розпізнавати та прогнозувати кризові явища. Саме своєчасне розпізнавання симптомів кризи, оцінка потенціалу, розроблення й реалізація програми антикризового управління є запорукою успішної діяльності підприємства. Якщо не реагувати на кризові явища, що виникли на підприємстві, то це може призвести до поглиблення кризи, а в гіршому випадку до його ліквідації. За таких умов подолання кризи таке ж необхідне для підприємства, як забезпечення його процесу виробництва.

1. Антикризисное управление : учеб. / под ред. Э. М. Короткова — М.: ИНФРА — М., 2001. — 432 с.
2. Антонов О. В. Управление кризисным состоянием организации (предприятия) : учеб. / под ред. проф. В. А. Швандара. — М.: ЮНИТИ — ДАНА, 2004. — 141 с.
3. Базаров Г. З. Теория и практика антикризисного управления : учеб. / Г. З. Базаров, С. Г. Беляев, Л. П. Бельх и др.; под ред. С. Г. Беляева и В. И. Кошкина. — М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. — 468 с.
4. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия : учеб. / И. А. Бланк — К.: Эльга, Ника-Центр,



2004. — 720 с. 5. Большаков А. С. Управление финансовой стабилизацией предприятия / А. С. Большаков. — К.: Ника-Центр, Єльга, 2003. — 496 с. 6. Большая Советская Энциклопедия : в 30 т. / [гл. ред. А. М. Прохоров]. — 3-е изд. — М. : Советская энциклопедия, 1975. — Т. 20. — 608 с. 7. Введение в менеджмент кризисных ситуаций: практические рекомендации / В. Н. Крутько. — К.: МЗУУП, 1994. — 52 с. 8. Вечканов Г. С. Краткая экономическая энциклопедия / Г. С. Вечканов, Г. Р. Вечканова, В. Т. Пуляев. — СПб: ТОО ТК «Петрополис», 1998. — 509 с. 9. Евсеев В. В. Системное моделирование процессов управления социально-экономическими объектами / В. В. Евсеев, А. О. Овезгельдыев // Изв. АН ТССР. Сер. Физ.-техн., хим. и геол. наук. — 1968. — № 3. — С. 9–14. 10. Євдокимов Ф. І. Дослідження категорії «економічний потенціал промислового підприємства» / Ф. І. Євдокимов, О. В. Мізіна // Науч. труды ДонНТУ. — Сер.: экон. — 2004. — Вып. 75. — С. 54–59. 11. Єлець О. П. Організаційно-економічні передумови антикризового управління / О. П. Єлець // Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. Економічні науки. — 2007. — Т. 2, № 4. — С. 148 — 152. 12. Корецька С. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / С. О. Корецька. — Запоріжжя: ГУЗІДМУ, 2005. — 160 с. 13. Король В. С. Антикризовий менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки: автореф. дис. ... канд экон. наук: (08.06.02) / В. С. Король; НАН України, Ін-т регіон. дослідж. — Л., 2001. — 20 с. — Бібліогр.: с. 18–19 (12 назв). — 100 пр. 14. 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. 15. Крутик А. Б. Антикризисный менеджмент: Превентивные методы управления: учеб. / А. Б. Крутик, А. И. Муравьев. — СПб: Питер, 2001. — 430 с. 16. Кунцевич В. О. Поняття фінансового потенціалу розвитку підприємства та його оцінки / В. О. Кунцевич // Економіка підприємства. — 2004. — № 7(37). — С. 123–130. 17. Малый экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. — М. : Институт новой экономики, 1997. — 1088 с. 18. Осипов Ю. М. Теория хозяйства: учеб. / Ю. М. Осипов. — М.: МГУ, 1998. — 368 с. 19. Попов Р. А. Антикризисное управление : учеб. / Р. А. Попов. — М.: Высш. шк., 2003. — 429 с. 20. Стадник В. В. Складові та чинники формування потенціалу розвитку малого підприємства / В. В. Стадник, О. С. Петрицька // Економіка підприємства. — 2006. — № 12 (66). — С. 124–129. 21. Стрекалов О. Б. Кризисы в организации и управление проектами : учеб. пособие / О. Б. Стрекалов, Э. Р. Зарипов. — Казань: КГТУ, 1997. — 160 с. 22. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А. М. Штангрет, О. І. Копилюк. — К.: Знання, 2007. — 335 с. 23. Яковец Ю. В. Кризисы: теория и проблемы предвидения / Ю. В. Яковец // Проблемы теории и практики управления. — 1991. — №4. — С. 48 — 52. 24. Barton L. Crises in organizations: Managing and communicating in the Heat of Chaos / L. Barton. — Cincinnati, Ohio: South-Western. 1993. — P. 2. 25. Pauchant T. C., Morin E. M. La gestion systemique des crisis et la prevention de la contr-production / T. C. Pauchant, E. M. Morin // Rev francaise de gestion. — 1996. — № 108. — В. 80–99.

## **ПРИЧИНЫ, СУЩНОСТЬ И ПОСЛЕДСТВИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КРИЗИСА НА МИКРОУРОВНЕ**

*Рассмотрены ключевые параметры наличия кризиса в деятельности предпринимательских структур*

## **CAUSES, NATURE AND CONSEQUENCES OF THE CRISIS IN THE MICRO-LEVEL**

*We consider the key parameters of the crisis in the availability of business structures*

*Стаття надійшла 18.01.10*