

УДК 005.591.3

Шегда А.В.  
*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки підприємства  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## ЗМІНИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ПЕРЕДУМОВА ВИХОДУ З КРИЗИ

### CHANGE OF ENTERPRISE AS A PREREQUISITE TO EMERGE FROM CRISIS

#### АНОТАЦІЯ

У статті визначено поняття «криза» з точки зору передумови проведення змін на підприємстві. Узагальнено класифікацію криз на підприємстві за різними ознаками. Обґрунтовано антикризові заходи в умовах тяжкої економіко-політичної ситуації в країні. Визначено перспективи проведення змін для виходу з кризи в країні для вітчизняних підприємств.

**Ключові слова:** криза, види криз, зміни, антикризове управління, потенціал підприємства.

#### АННОТАЦИЯ

В статье определено понятие «кризис» с точки зрения предпосылки проведения изменений на предприятии. Обобщен обзор классификации кризисов на предприятии по различным признакам. Обоснованно антикризисные меры в условиях тяжелой экономико-политической ситуации в стране. Определены перспективы проведения изменений для выхода из кризиса в стране для отечественных предприятий.

**Ключевые слова:** кризис, виды кризисов, изменения, антикризисное управление, потенциал предприятия.

#### ANNOTATION

The paper defines the concept of «crisis» in terms of preconditions for change at the company. Generalized classification management in the company on various grounds. Grounded anti-crisis measures in terms of severe economic and political situation in the country. Prospects for change to the crisis in the country for domestic enterprises.

**Keywords:** crisis, types of crises, changes, crisis management, potential of the company.

**Постановка проблеми.** Сучасний стан економіки України можна порівняти з перебігом хвороби в людини. Загальна ситуація залишає бажати кращого, більшість українських підприємств є або збитковими, або балансують на краю прірви прибутку (збиток), і, як правило, більше збиткові. Інколи спостерігаються поодинокі ремісії, інколи навпаки, проте підприємства постійно потребують ліків та досвідчених лікарів, як правило, як першого так і другого ніколи не вистачає на вітчизняних теренах, тож часто застосовують іноземні аналоги. Проте, навіть не враховуючи світову фінансову кризу, стан промисловості України залишається стабільно важким, хоча не варто забувати про деяких щасливчиків, яким вдалося подолати хворобу: Концерн Стирол, Києвстар Дж. Ес. Ем., Основа-Солсіф, Корпорація «Богдан», Корпорація «Інком», ПАТ «Оболонь» та багато інших не тільки спромоглися подолати хворобу, а й створили потужну виробничу, інноваційну та інвестиційну базу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Економісти порівняно нещодавно (на початку

XIX століття) звернули увагу на кризові явища в економіці. У цьому зв'язку слід згадати таких учених: Ж. Сисмонді, К. Родбертус-Ягцов і Мальтус, Ж.-Б. Сей, А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Ст. Мілль, А. Маршал. За теоретичну основу взято праці вітчизняних та зарубіжних авторів: О.В. Василенко, Л.О. Лігоненко, З.Є. Шершньової, А.Г. Грязнова, В.Г. Кошкіна, Р.А. Попова, А.Д. Чернявського, Е.А. Татарнікова, Дж. М. Кейнса, Й. Шумпетерта, М. Фрідмена, П. Самуельсона, Ж. Сисмонді.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Питанням антикризового управління та теорії здійснення змін приділено дуже багато уваги, але невирішеним залишається питання поєднання теорії кризи та процесу здійснення змін.

Основними цілями даної наукової статті є:

- визначення поняття «кризи» як стимулюючого фактору здійснення змін на підприємстві;
- узагальнити класифікацію криз для вітчизняних підприємств;
- обґрунтувати особливості та умови проведення антикризових змін на підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Причинами кризового стану підприємств практично всіх галузей та секторів економіки України є не тільки вплив зовнішніх факторів: зниження платоспроможного попиту, втрата налагоджених господарських зв'язків, ринків закупівлі та збуту, суттєве збільшення цін на енергоносії, недосконале правове поле господарювання тощо, а й не адекватний ринковим вимогам стан управління господарсько-фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання. Забезпечення реалізації визначеного курсу на стійке економічне зростання України робить надзвичайно актуальними питання організації протидії кризовим явищам та відродження нормального перебігу господарювання суб'єктів підприємницької діяльності, потребує термінової розробки теорії та вдосконалення практики антикризового управління підприємствами.

Сьогодні диктує нам свої суворі та жорсткі умови. Тому сьогодні, працюючи на ринку вільної конкуренції, підприємства для свого виживання повинні дотримуватись жорстких вимог й у сфері виробництва, і у фінансовій сфері, і у всіх інших аспектах своєї діяльності.

Управлінська діяльність забезпечує організованість і порядок, необхідні для нормального функціонування й розвитку кожного трудового колективу. Посилення інтересу до цієї проблеми в Україні стимулюється гострими кризовими ситуаціями, порушенням економічних взаємовідносин з партнерами, неплатоспроможністю підприємств та іншими негативними явищами, що склалися в суспільстві.

У даний час, коли переважна частина населення України знаходиться в тяжкому становищі, коли основним стимулом, все таки, є матеріальний інтерес.

Тому, неможливо не відмітити, що питання антикризового управління є надзвичайно актуальним в Україні. Адже в умовах всесвітньої кризи забезпечення робочими місцями, а значить і існування підприємств не можливе без моніторингу як зовнішніх, так і внутрішніх організаційних процесів, котрі забезпечуються саме антикризовим управлінням керівника або, спеціально створеного, підрозділу/робочої групи.

У сучасних умовах існування підприємства ставиться під значну загрозу. Чітко налагоджені, скореговані до зовнішнього середовища внутрішньо-організаційні процеси стають одним з першочергових завдань у діяльності керівни-

ків, ведучим критерієм здатності працівників до самостійної діяльності з управління.

Останні місяці 2013 – весь 2014 рік характеризуються загостренням політичної та макроекономічної нестабільності навіть у розвинених країнах з традиційно стабільною економікою, що значно ускладнило умови функціонування підприємств. Кількість збанкрутілих підприємств в Україні постійно зростає, набираючи все більших обертів. Збільшення кількості банкрутств та кризових ситуацій на підприємствах різних форм власності має сталі тенденції й у світі. Тобто наростання нестабільності виявилось характерною рисою сучасного бізнесу.

В економіці термін «криза» [1-5] набув поширення та визнання насамперед у зв'язку з розробкою концепції циклічності розвитку економічних систем, яка належить до фундаментальних складових категоріального апарату економічної теорії та вже понад сто років посідає одне з центральних місць у дослідженнях різних наукових шкіл та напрямів економічної науки.

Стабільний стан і криза виступають постійними антагонізмами в розвитку будь-якої системи [3; 5].

Криза, у широкому розумінні, так само потрібна системі, що розвивається, як і стабіль-



Рис. 1. Узагальнена система класифікації криз на підприємстві

Складено на основі 1-5

ний стан. Кризу з точки зору теорії управління треба розглядати як переломний момент у розвитку системи, що дає простір новому витку економічних змін.

Криза змінює тенденції життєдіяльності системи, тобто порушує її стійкість, радикально її оновлює. Тому руйнівна сила кризи потрібна системі не менше, ніж спокійне безтурботне життя. Це дві сторони однієї медалі, одне не може існувати без іншого, це свого роду закон єдності й боротьби протилежностей. Без боротьби – немає розвитку.

Отже, можна зробити висновок, що криза – явище універсальне, невідворотне, закономірне для кожної функціонуючої системи.

Криза мікроекономічної системи, як правило, не виникає спонтанно (раптово), вона має свої причини (етиологію) та зовнішні прояви (ознаки). Причина появи кризових явищ у діяльності суб'єктів господарювання прихована в самому ринковому господарстві, викликана постійною зміною ринкових орієнтацій споживачів, невизначеністю економічної поведінки контрагентів підприємства, необхідністю постійного корегування основних елементів та функціональних підсистем самого підприємства з метою забезпечення адекватності вхідним та вихідним параметрам розвитку системи в цілому. Суттєвим фактором є несприятливий вплив зовнішнього оточення.

Характеризуючи причини виникнення кризи можна звернутися до наступної класифікації (рис. 1) [1-5].

- циклічна криза (фаза циклу, коли ліквідуються напруга й нерівновага, нагромаджені під час підйому в економічних механізмах і соціальних процесах);
- структурна криза (виявлення характеру суперечностей довгострокового відтворення системи в цілому);
- криза як результат «зовнішнього шоку» (нестача ресурсів, пов'язана із природними та економічними катастрофами, призводить до блокування економічного розвитку певної географічної спільноти);
- криза системи регуляції (механізми існуючої системи регуляції перестають бути)
- криза способу виробництва (загострення суперечності, що розвивається всередині найважливіших інституційних форм, які визначають режим нагромадження).

Проблема полягає в тому, що більшість підприємств не знають чинників виникнення кризи на підприємстві та не проводять своєчасної комплексної діагностики стану підприємства сучасними методами, якими, на жаль, більшість компаній, що працюють на українському ринку також не володіють. Тому одним із важливих факторів у досягненні позитивних результатів і

виходу з кризової ситуації стає визначення причин її настання та її раннього діагностування, адже саме на початкових етапах формування кризового стану підприємство може подолати негативну тенденцію з мінімальними втратами, у той час, як доведення кризового становища до запущеного стану коштуватиме компанії значно більших ресурсів і навіть може поставити під питання подальше її існування.

У разі виникнення кризових явищ у результаті загострення окремих суперечностей системи мають місце локальні кризи, серед яких у діяльності підприємства можливо виділити: криза збуту, криза діяльності, фінансова криза, криза менеджменту, криза організації, криза платоспроможності.

**Висновки.** Ми вважаємо, що дуже особлива увага має бути приділена інноваціям, як основі антикризових перетворень на підприємстві.

Перехід до ринкових відносин, формування товарних і фінансових ринків, а також конкуренція пред'являють нові жорсткі вимоги до підприємств. Однією з таких вимог є реструктуризація підприємств, внаслідок якої відбуваються глибокі зміни структури й технології виробництва, управління господарськими процесами й збутом продукції, і, в кінцевому підсумку, поліпшуються фінансово-економічні показники.

У даний час реструктуризація – один з істотних напрямів діяльності практично будь-якої компанії, націленої на успішний бізнес, а також ефективний ринковий інструмент підвищення її конкурентоспроможності.

Система управління підприємством може призвести до розвитку кризових явищ, хоча в принципі вона є інструментом подолання кризових явищ на підприємстві. Тому для подолання кризових явищ на підприємстві загалом та системної кризи зокрема, необхідно створити таку систему управління, яка відповідала б вимогам середовища функціонування, мала риси ефективного інструменту управління, за допомогою якого можна було б впливати на кризи різного типу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кован С.Е. Теория антикризисного управления предприятия: учебное пособие / С.Е. Кован, Л.П. Мокрова, А.Н. Ряховская; под ред. М.А. Федотовой, А.Н. Ряховской – М.: КНОРУС, 2009. – 160 с.
2. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник – М.: Инфра, 2002. – 380 с.
3. Попов Р.А. Антикризисное управление: учебник – М.: Высшая школа, 2008. – 480 с.
4. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
5. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 412 с.