



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ  
Кафедра публічного управління та митного адміністрування**

**Дисципліна «Антикризове управління»**

**Тема:**

**«ІСТОРИЧНІ ВИТОКИ СУЧАСНОГО КРИЗОВОГО  
СТАНОВИЩА В УКРАЇНІ»**

**Дніпро  
2017**

# ПОНЯТІЙНИЙ АПАРАТ СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «КРИЗА»

**ПЕРЕКЛАД**  
З грецької «crisis» означає «перелом», тобто будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, істотно відмінного за основними параметрами

## ТЛУМАЧНИЙ СЛОВНИК

«криза – це різка зміна звичайного стану речей; злам, загострення становища»

**СИБІРЯКОВ В.Г.** визначає кризу «як будь-яку зміну якихось параметрів системи, як позитивну, так і негативну, що призводить до протилежної зміни інших параметрів системи».

**ВАСИЛЕНКО В.О.**  
«кризу треба розглядати як переломний момент у розвитку змін».

**«КРИЗА»**



## КРУТЬКО В.Н.

«криза – це раптовість, високий рівень загрози життєво важливим інтересам і гостра нестача часу для прийняття відповідних мір»

## ДАЦЮК І.В.

«криза – це об'єктивний процес, що призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися, адже це ставлення ґрунтується на діалектичній єдності основних тенденцій в існуванні системи – сталого функціонування та розвитку, що поступово змінюють одна одну»

# ПОНЯТІЙНИЙ АПАРАТ. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «КРИЗА»

Автор	Сутність поняття «криза»
Мечлап Ф., Хеберлер Г., Бунятян М. А., Зомбарт В.	Небажаний стан економічних взаємовідносин, погіршення життєвого рівня населення, фінансова напруга, банкрутство підприємств. Тобто криза проявляється у погіршенні економічних показників та загрозі функціонування держави та окремих суб'єктів господарювання
Колісник М. К., Ільчук П. Г., Віблій П. І.	Ситуативна характеристика, яка є наслідком невизначеності у внутрішньому та зовнішньому оточенні суб'єкта
Маркс К., Рудий К. В., Варга Є. С., Жарковська О. П., Бродський Б. Є.	Порушення рівноваги у функціонуванні системи, виникнення суперечливих інтересів і їх зіткнення, загострення взаємовідносин, насильницьке вирішення протиріч
Гайдар Є., Пацюк І. В., Галушко О. І., Акофф Р.	Процес, що призводить до оновлення, оптимізації системи або її знищення, сприяє адаптації до нових умов господарювання
Кейнс Дж.М., Барановський О.І., Ткаченко А. М., Єлець О. П., Чернявський О. Д.	Переломна подія, яка має негативні або позитивні наслідки й сприяє розвитку, потребує від системи нового реагування
Шершньова З. Є., Оборська С. В., Туган-Барановський М. І	Період порушення рівноваги, закінчення фази підйому і початок фази скорочення, є вихідною фазою економічного циклу
Богданов О. О., Чухно А. А., Скібіцький О. М.,	Форма розвитку економіки, необхідна фаза в житті будь-якої системи, коли потенціал попередньої минулої динаміки вже вичерпано і система або переходить в стан новий стан або руйнується

Аналізуючи трактування терміну «криза» вітчизняними та іноземними вченими можна стверджувати, що існують полярні точки зору.

Суперечливою є якісна характеристика непередбаченості кризи, оскільки кризовому процесу передують ряд негативних факторів, дій та чинників.

Жодна світова криза не була передбаченою. Тільки при врахуванні трансформаційних рушійних сил, оцінюючи сукупність ризиків, кризи можна уникнути.

Криза як економічна категорія розглядається зазвичай як складний загострений стан, різкий перелом або занепад. Існують *два підходи* до визначення кризи, які наведено у таблиці

Підхід до визначення кризи	Сутність підходу	Автори, які є прихильниками підходу
Позитивний	Криза – це переломний момент у розвитку змін, об'єктивний процес, притаманний кожному життєвому циклу	Чернявський А.Д., Василенко В.О., Сибіряков В.Г., Гренц Т., Яковец Ю.В., Богданов А.А.
Негативний	Криза має виключно руйнівний вплив на діяльність підприємства, спричиняє банкрутство	Штангрет А.М., Крутько В.Н., Хіт Р., Ланкіна В.Є., С. Фішер С., Макконел К., Брю С., Іванов Г.П.

## КЛАСИФІКАЦІЯ ВИДІВ КРИЗ

Класифікаційна ознака	Види криз
за сферою походження	економічні, соціальні, політичні, організаційні, психологічні, технологічні, інформаційні, адміністративно-законодавчі
за ступенем прозорості	потенційні, приховані, явні
за характером виникнення	штучні, стихійні
за випадковістю	випадкові, закономірні, циклічні
за причиною виникнення	спричинені невизначеністю, суб'єктивними чинниками, недостатньою інформацією
за можливістю передбачення	передбачувальні, несподівані
за можливістю управління	керовані, некеровані
за інтенсивністю дії	сповільнені, інтенсивні, реактивні
за ступенем впливу на діяльність підприємства	легкі, важкі, катастрофічні
за характером наслідків	руйнівні, послаблюючі, стимулюючі, загострення, різкого падіння, м'якого виходу, причини нових криз, стримуючі
за цілями підприємства	стратегічні, результатів, ліквідності, банкрутства
за специфічними функціями	стратегічного менеджменту, маркетингу, персоналу, інновацій, інформаційного забезпечення, операційної діяльності
за стадіями операційного циклу	формування запасів, виробництва, реалізації, розрахунків

## ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ КРИЗИ

Умови виникнення кризи	Шляхи впливу
Об'єктивні	потреба модернізації і реструктуризації підприємств
	глобальна рецесія, економічна депресія
	перевиробництво
	циклічність економіки
Суб'єктивні	досвід
	професійний рівень
	волюнтаризм в управлінні
	психологічні фактори
Внутрішні	на рівні держави
	на рівні підприємства
Зовнішні	міжнародна співпраця
	міжнародна конкуренція
	міжнародні санкції
Природні	катаклізми природного походження
Техногенні	управлінські рішення
	протиріччя між рівнем техніки і кваліфікацією
	персоналу

Російський дослідник криз Яковцев Ю. виділяє *три найважливіші конструктивні функції кризи:*

- ослаблення й усунення застарілих елементів домінуючої, але яка вже вичерпала свій потенціал, системи;
- розчищення дороги для утвердження спочатку слабких елементів нової системи, майбутнього циклу;
- випробування на міцність і передача в спадщину тих елементів системи, які акумулюються й переходять у майбутнє.

Британські дослідники Дж. Майерс (Meyers) і Дж. Холуша (Holusha) на прикладі конкретних компаній виділяють наступні *сім переваг кризової ситуації*:

- «Народження героїв», нових прогресивних лідерів, таких як, приміром, Чи Якокка (Leelacossa) на кризовому «Chrysler».
- Прискорення процесу внутріорганізаційних змін (реструктуризації), на які керівництво неохоче йде у звичайних умовах («UnionCarbide»).
- Усвідомлення й визнання існуючих проблем, на які раніше були закриті очі («Procter & Gamble», «DalkonShield»).
- Оптимальний перерозподіл кадрового потенціалу в процесі змін («UnitedTechnologies», «BamiffAirlines»).
- Реалізація нових (революційних) стратегій («GeneralMotors», «Caterpillar»).
- Орієнтація на системи раннього попередження в майбутньому («BankofBoston»).
- Нові конкурентні переваги (здатності й можливості) після кризи («Levies», «Coca-Cola»).



## ІСТОРИЧНІ ВИТОКИ СУЧАСНОГО КРИЗОВОГО СТАНОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

- ✓ Детермінанти економічної кризи в Україні виникли ще на початку 90-х років минулого століття.
- ✓ За десятиліття вони не змінили своєї сутності, а реструктуризувалися, модернізувалися та адаптувалися до ринкових умов.
- ✓ Економічна криза в Україні стала наслідком невиконання цілої низки законів суспільного розвитку.
- ✓ В умовах випуску складної продукції між тисячами підприємств склалися стійкі господарські зв'язки на основі їхнього кооперування. Після розпаду Союзу й утворення суверенних держав ці зв'язки урвалися. Тому однією з причин падіння виробництва на українських підприємствах стало руйнування господарських зв'язків з об'єктами, розташованими в інших республіках. Переорієнтувати цих зв'язків на західні фірми не вдалося, хоча й розроблено Програму євроінтеграції України. Таким чином, не було дотримано вимог закону спеціалізації та кооперування виробництва.
- ✓ У зв'язку з раптовим переходом до ринкових відносин в Україні зруйновано централізовану планову систему народного господарства, хоча умов для такого прискореного переходу до ринку не було.
- ✓ Намагання внести елементи вільного ринку в систему народного господарства України спричинило грубе порушення економічного закону планомірного й пропорційного розвитку народного господарства. У результаті було внесено диспропорцію у відповідність структури сукупної робочої сили – засобам виробництва, а створеного суспільного продукту – структурі розвинених громадських потреб. Наслідок такої диспропорції – щорічне зростання безробіття. Проте самоврегульованого конкурентного ринку в Україні ще не створено.

## ІСТОРИЧНІ ВИТОКИ СУЧАСНОГО КРИЗОВОГО СТАНОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

- ✓ В Україні відсутня економічна криза в класичному розумінні, тобто така, що в економічній науці трактується як циклічна, пов'язана із перевиробництвом.
- ✓ Щодо української ситуації, можна говорити про наявність спеціальної форми кризи, зумовленої катаклізмами (землетрусами, повеннями і т.д.).
- ✓ В Україні робиться свідомо ставка на руйнування економічної структури як складника єдиного народногосподарського комплексу колишнього СРСР заради досягнення політичної незалежності від східних сусідів, передусім від Росії. Однак ця стратегія поки що не принесла адекватної компенсації в формі повноцінного структурного включення в світову економіку і входження в Європейський Союз. Отже, економічна криза в Україні є специфічною формою спеціальної кризи, яка є наслідком свого роду самопожертви.
- ✓ Офіційна економіка не є єдиним визначальним чинником трансформації. Паралельно до неї функціонує і набирає силу тіньова економіка, що складає 50-60 % офіційної і за оцінками Світового банку є найсильнішою серед інших постсоціалістичних країн. В тіньовій економіці обертається майже 47 % загальнодержавної грошової маси, не враховується банківсько-фінансовий оборот. Ця величезна сума готівки майже не включається в інвестування розвитку національного товаровиробника. Взагалі інтереси тіньовиків перебувають за межами відтворення в сфері товаровиробника, обмежуючись здебільшого сферою спекулятивного товарообороту.
- ✓ Економічна криза в Україні не має класичного циклічного характеру, а є здебільшого результатом руйнування економічної структури колишнього СРСР. Формування нової структури власності знаходиться на етапі первісного накопичування капіталу. Стабілізація економіки припускає подолання платіжної кризи, підсилення функції, що стимулює податки, і включення тіньового бізнесу в офіційну економіку.

## МОЖЛИВІ ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ КРИЗОВОГО СТАНОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Для того, щоб усі 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:

- 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.
- Підвищити здатність швидкої реакції завдяки передбаченню кризової ситуації. Раптовість кризи і негативність її наслідків вимагають від управлінців 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.
- Підвищити якість групових рішень, організувати обговорення проблем з врахуванням різних точок зору, щоб знизити ймовірність диктату лідера.
- 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. Тому використання в кризових ситуаціях спеціальних менеджерів належить до важливих факторів успіху подолання кризи.
- 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

## МОЖЛИВІ ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ КРИЗОВОГО СТАНОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

### *Розробка концепції подолання кризи включає в себе:*

- налагодження міжособистісних і міжгрупових комунікацій;
- забезпечення інформаційних і документаційних 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

Подолання кризових ситуацій можливе за умов, коли буде проводитися глибокий причинний аналіз ситуації; послідовно впроваджуватися міри 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.

**Система антикризового управління повинна будуватися з врахуванням таких основних принципів:**

1) **функціональної інтеграції** – антикризове управління не може бути ефективним, якщо воно спиратиметься тільки на розв'язування оперативних та тактичних задач; необхідно весь менеджмент підприємства, усі його функції орієнтувати на запобігання кризі, а у разі виникнення ознак кризового стану – їх локалізацію;

2) **професіоналізму**, що передбачає наявність спеціальної підготовки тих осіб, які приймають на себе відповідальність за дієвість антикризового управління, опанування певних знань та навичок для безпосереднього проведення або управління цією роботою; тільки професійна підготовка забезпечує дієвість та результативність антикризових перетворень, виділення пріоритетів, правильне ранжирування завдань, дає можливість заощадити час, зберегти кошти, а іноді й власність;

3) **відповідальності за наслідки рішень**, що приймаються, саме в цій функціональній підсистемі управління необхідна розвинута та збалансована система відповідальності за наслідки реалізації антикризової програми, насамперед фінансові; у розвинутих країнах така система відповідальності сформувалася та пройшла випробування часом, в Україні формування її засад та механізмів входить до першочергових завдань, які повинні бути вирішені;

4) **оптимального співвідношення централізму та децентралізму в прийнятті відповідних рішень**, максимальне залучення персоналу підприємства, яке опинилося в кризовому стані, до розробки та впровадження антикризових заходів. Тільки за цих умов можна сподіватись на максимальну швидкість та ефективність у досягненні цільового результату.

*У межах скорочення витрат на підприємстві можемо рекомендувати виконання таких процедур:*

**1. горизонтальна і вертикальна інтеграція закупівель.** Горизонтальна інтеграція передбачає пошук можливостей здійснення закупівель спільно з іншими покупцями [9]. Збільшення об'ємів закупівель дає змогу отримати знижки за обсяг. Вертикальна інтеграція передбачає партнерську роботу з постачальниками ключових найменувань сировини і матеріалів (своєчасне виконання договірних зобов'язань, фінансова прозорість тощо).

**2. Аналіз можливостей передачі на аутсорсинг дорогих процесів.** Варто оцінити, які обсяги роботи вигідно здійснювати самостійно, а які дешевше закупати у сторонніх організаторів. Наприклад, більшість підприємств, що мають системи опалення, послуги яких споживає комунальний сектор, передають їх у власність місцевої влади, оскільки утримання та обслуговування коштує занадто дорого. Або ж навпаки встановлюють свої автономні системи опалення, які значно економніші від послуг комунальних енергетичних підприємств.

**3. Жорсткий контроль за всіма видами витрат.**

**4. Оптимізація технологічних процесів.** Питання оптимізації можуть бути вирішені за рахунок удосконалення технології виробництва та якості продукції, що випускається. Так, наприклад, значно скоротити відходи виробництва можна за рахунок удосконалення технології, постійного контролю роботи персоналу і жорсткої виробничої дисципліни.

**5. Зменшення витрат на оплату праці.** Варто розробити бонусні схеми для персоналу компанії і мотивувати його на зниження затрат. За основу може бути прийнята схема, за якої частина зекономлених затрат буде виплачуватись співробітникам.

- Адекватне реагування на кризову ситуацію можливе лише на основі своєчасного виявлення причин виникнення кризи, які слід шукати у невідповідності між станом і потребами розвитку підприємства та станом і потребами розвитку зовнішнього середовища.
- Більш глибоке розуміння менеджерами сутності, класифікації та причин виникнення кризи допоможе уникнути її негативних наслідків, зокрема: банкрутства, неплатоспроможності, фінансової нестабільності та ліквідації суб'єктів господарювання.
- Головним для розуміння наслідків економічних криз з погляду переваг та недоліків є визнання того факту, що наслідки будь-якої кризи можуть бути не лише негативні, а й можуть спонукати її до позитивних змін.