

**Ткаченко І.С.** доктор економічних наук,  
професор

*Хмельницький національний університет*

**Швед В.В.** кандидат економічних наук,  
доцент, професор кафедри бізнесу і права

*Вінницький соціально-економічний інститут  
університету «Україна»*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5497-0975>

**Ковтун А.В.** здобувач 4-го року підготовки,  
спеціальність «Менеджмент»

*Вінницький соціально-економічний інститут  
університету «Україна»*

**DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-25-10>**

## **КРИЗА ЯК ПРОЦЕС ЗМІН ТА СТАДІЇ КРИЗОВОГО РОЗВИТКУ**

### **CRISIS AS A PROCESS OF CHANGE AND STAGES OF CRISIS DEVELOPMENT**

**Анотація.** В статті розглядаються питання сутності криз. Увага приділена основним причинам виникнення криз та подальшій типологізації криз. Аналізуються кризові фактори, що впливають на діяльність підприємства, а також основний інструментарій антикризового управління діяльністю підприємства.

**Ключові слова:** криза, кризові фактори, причини криз, антикризове управління.

**Abstract.** The article deals with the essence of crises. Attention is paid to the main causes of crises and further typologization of crises. Crisis factors affecting the activity of the enterprise are analyzed, as well as the main tools of crisis management of the enterprise.

**Keywords:** crisis, crisis factors, causes of crises, crisis management.

*Постановка проблеми.* В умовах відкритої економіки, постковідних наслідків, воєнного стану та війни, кризи стають до певного розуміння перманентним станом функціонування українських підприємств. Нові й нові виклики, що постають перед суб'єктами господарювання як ніколи актуалізують необхідність розуміння сутності криз, умов виникнення та шляхів їх впливу, а також основного інструментарію антикризового управління.

*Аналіз останніх досліджень та публікацій.* Вивченню проблематики криз присвячено дослідження таких авторів, як: Волощук К.Б., Іванишин О.В., Глущенко С.В., Кравчук Л.С., Ляшенко Н.В., Плікус І.Й., Портна О. В., Єршова Н.Ю., Смерічевський С.Ф., Кривов'язюк І.В. Євась Т.В. та інших. Проте нові виклики

вимагають осучаснення теоретичних поглядів, що і зумовлює необхідність подальших досліджень означеної тематики.

*Формулювання цілей статті.* Метою статті є висвітлення сутності криз та аналіз причин виникнення та їх елементного складу.

*Виклад основного матеріалу.* Розглядаючи сутність кризи, варто погодитись із точкою зору, що її висловив Кухта П.В., який зазначає, що у сучасному розумінні криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишнім середовищі. Криза порушує стійкість системи, при цьому радикальним чином її оновлюючи. Стабільний стан і криза виступають постійними антагонізмами в розвитку будь-якої системи, при цьому очисна сила кризи потрібна системі не менше, ніж стабільне існування. Ці дві сторони (криза і стабільність) не можуть існувати одне без одного, це свого роду закон єдності й боротьби протилежностей (оскільки без боротьби – немає й розвитку) [1].

У сучасній економічній теорії поширені різноманітні пояснення сутності, феномену виникнення та розгортання кризових явищ. Як відомо, соціально-економічна система в будь-якому вигляді та будь-якій формі, чи то суспільна формація, чи то фірма або підприємство, має дві тенденції свого існування – функціонування і розвиток.

Функціонування – це підтримка життєдіяльності, збереження функцій, що визначають цілісність, якісну визначеність та змістові ознаки системи (сутнісні характеристики).

Розвиток – це набуття нової якості, процес перманентної та необоротної зміни (вдосконалення) підсистем та параметрів (складових) його діяльності, що має суттєвий характер, певну форму і позитивні наслідки для його життєздатності.

Функціонування і розвиток найтісніше пов'язані між собою. Функціонування, з одного боку, стримує розвиток і водночас є його необхідною основою, розвиток руйнує певні процеси функціонування, створюючи умови для більш стійкого їх здійснення в майбутньому.

Отже, виникає циклічна тенденція розвитку криз, яка віддзеркалює періодичність їх настання як результат боротьби між функціонуванням та розвитком, накопичення суперечностей у межах режиму "функціонування" та об'єктивною необхідністю переходу в режим "розвиток". Отже, криза є одним із природних станів життєдіяльності, одним із частих випадків перехідних процесів [2].

Основні причини виникнення криз наведено на рис. 1 [2].

Часто кризі передують певні ознаки, які слугують попередженням для спеціалістів і керівників організації. До них належать загроза цілям і цінностям, скорочення часу реагування, необхідність терміновості, невідкладність дій, перешкоди для ефективного здійснення виробничих процесів і просування продукції до споживачів.

Умови виникнення кризи	Шляхи впливу
Об'єктивні	- потреба модернізації і реструктуризації підприємств - глобальна рецесія, економічна депресія - перевиробництво - циклічність економіки
Суб'єктивні	- досвід - професійний рівень - волонтаризм 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

Рис.1. Основні причини виникнення криз [2]

Перераховані вище ознаки кризи, що насувається, проявляються в загальному вираженні в зниженні прибутковості, перетворюючи діяльність компанії на збиткову.

Стратегічна криза (криза стратегії) - це коли потенціал компанії підірвано або зруйновано і немає можливості створити новий; криза результатів (криза управління) – це коли компанія зазнає збитків і рухається до дефіцитного стану балансу; криза ліквідності – це коли є побоювання втратити платоспроможність через зростання збитків. криза ліквідності - це коли є загроза втрати платоспроможності у зв'язку зі збільшенням збитків.

Крім того, доволі часто виділяють кризи за часовою ознакою. До них належать: ранні, проміжні та пізні кризи.

Рання криза – криза, що характеризується певними ознаками неефективності виробництва і продажів (збільшення запасів, повільне зростання продажів, проблеми, пов'язані з якістю продукції);

Проміжна криза – нестача оборотних коштів. Припинення надання кредитів, затримки у виплаті заробітної плати;

Пізня стадія – коли компанія перебуває в замішанні, порушується виробничий графік, кредитори вимагають зміни умов фінансування, а постачальники – авансових платежів.

Кухта П.В. зазначає, що за типологією розрізняють такі види криз за відповідними ознаками їх класифікації:

- за масштабами прояву: загальні кризи – охоплюють усю соціально-економічну систему, та локальні – охоплюють лише її частину;

- за проблематикою: макро- і мікрокризи. Макрокризи – масштабної проблематики й обсягів, мікрокризи – охоплюють лише окрему проблему, чи невелику їх групу (мікрокриза здатна викликати ланцюгову реакцію, поширитися на всю систему та призвести до макрокризи);

- за причиною виникнення: природні, суспільні та екологічні кризи;
- за структурою відносин у соціально-економічній системі й диференціації проблематики її розвитку виділяють окремі групи економічних, соціальних, організаційних, психологічних, технологічних та інших криз.

У складі економічних криз виділяють фінансові – кризи грошового вираження економічних процесів (наприклад, фінансово-грошових можливостей певної системи). Соціальні кризи виникають при загостренні протиріч чи зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень. Соціальні кризи найчастіше є продовженням і доповненням криз економічних, хоча можуть виникати й самі по собі.

Політичні кризи (складовими елементами яких є, зокрема: втрата респектабельності й авторитету апарату управління, розкол у партіях; ідеологічна криза – руйнація принципів, підвалин, моральності, зростання злочинності; криза реалізації інтересів різних соціальних груп та класів тощо), вони, як правило, торкаються всіх сторін розвитку суспільства і з часом трансформуються в кризи економічні. Непомірна бюрократизація часто є проявом організаційної кризи.

Під час соціальних та економічних перетворень виникають психологічні кризи, що виявляються у вигляді стресу, який набуває масового характеру; це почуття непевності, паніки, страху за майбутнє, незадоволеності роботою, правовою захищеністю та соціальним станом.

Технологічна криза виникає як криза нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях, наприклад, це може бути криза технологічної несумісності виробів, криза відторгнення нових технологічних рішень. Такі кризи можуть виглядати як кризи науково-технічного прогресу.

Структурна криза є порушенням закону пропорційного розвитку суспільного виробництва. Це виявляється в серйозних диспропорціях між галузями, з одного боку, і випуском найважливіших видів продукції в натуральному вираженні, необхідних для збалансованого розвитку, з іншої [1].

Доцільно виділити зовнішні та внутрішні кризові фактори, які можуть вплинути на становище підприємства (рис. 2) [3].

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
- спад кон'юнктури в економіці в цілому	- низька якість менеджменту
- зменшення купівельної спроможності населення	- дефіцити в організаційній структурі
- значний рівень інфляції	- низький рівень кваліфікації персоналу
- нестабільність господарського та податкового законодавства	- недоліки у виробничій сфері
- нестабільність фінансових ринків	- прорахунки у галузі постачання
- посилення конкуренції в галузі	- низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції
- криза окремої галузі	- прорахунки в інвестиційній сфері
- сезонні коливання	- брак інновацій та раціоналізаторства
- посилення монополізму на ринку	- дефіцити у фінансуванні
- політична нестабільність у країні місцезнаходження підприємства або в країнах – постачальників сировини (споживачів продукції)	- відсутність або незадовільна робота служб контролінгу (планування, аналіз, інформаційне забезпечення, контроль
- конфлікти між засновниками (власниками)	

Рис. 2. Зовнішні та внутрішні кризові фактори [3]

Антикризовий менеджмент має предмет впливу – проблеми і передбачувані та реальні фактори кризи, тобто всі прояви непомірного сукупного загострення протиріч, що викликають небезпеку крайнього прояву цього загострення, настання кризи (рис. 3).

Як зазначає Н.В. Ляшенко, аналіз основних функцій та особливостей управління діяльністю підприємства у кризовий період дає змогу виділити різні стратегії антикризового управління:

- превентивні заходи з попередження кризи;
- протидія кризовим явищам, уповільнення їх процесів;
- стабілізація ситуації за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів на основі заздалегідь розроблених заходів антикризового управління;
- поступовий вихід з кризи;
- усунення наслідків кризи [3].



Рис. 3. Функції та фактори антикризового управління

Ми вважаємо, що найкраще сутність антикризових інструментів наведено у роботі Плікуса І.Й. «Інструментарій антикризового управління: проблемні питання застосування» (табл. 1) [4].

Необхідні механізми та заходи для подолання поточної кризової ситуації, виходу на точку беззбитковості та поступового збільшення прибутковості. Очевидно, що це вимагає обґрунтування та впровадження системи заходів щодо покриття неминучих втрат, які можна поділити на фінансові, тактичні та стратегічні.

Тактичні (оперативні) заходи можуть бути оборонними (скорочення витрат, закриття неефективних підрозділів, скорочення персоналу, виробництва) або наступальними (дослідження ринку, підвищення цін на продукцію, модернізація управління). Оперативні заходи характерні для «реактивного антикризового управління» і спрямовані на планування та реалізацію заходів, спрямованих на повернення країни до докризового стану.

Стратегічні заходи, які складають весь «антикризовий менеджмент», включають формулювання загальних завдань, довгострокових цілей управління, тобто аналіз і оцінку становища компанії, вивчення виробничого потенціалу, розробку інноваційних стратегій і загальної концепції фінансового оздоровлення компанії.

Для підприємств, що перебувають у кризі, максимізація прибутку (рентабельності) вже не є цільовою функцією. Метою може бути збереження компанії та персоналу і мінімізація збитків.

Для кризових підприємств, де виробниче обладнання використовується в умовах скорочення обсягів виробництва, першочерговим завданням є прискорення використання цього обладнання як перша умова для скорочення певних постійних витрат. Якщо це неможливо (наприклад, відсутній попит на продукцію компанії), необхідно «скоротити» потужності компанії (призупинити частину виробничих потужностей і здати частину основних засобів в оренду).

Таблиця 1

## Основні інструменти антикризового управління

Антикризовий інструмент	Характеристика	цілі та результати впровадження
<b>1. Інструменти виявлення кризи (інформаційний потік випереджує матеріальний і фінансовий потік)</b>		
Діагностика	процес детального та поглибленого аналізу проблем, виявлення факторів, що впливають на них	дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки в дисфункціях менеджменту та розробляти прогнольні моделі
Моніторинг	постійне та безперервне дослідження, проведення оцінки та аналізу і здійснення прогнозування	здійснюється протягом всього періоду існування підприємства і спрямований на виявлення факторів кризи
Фінансовий аналіз	аналіз та оцінка фінансового стану діяльності суб'єкта господарювання	проводиться для виявлення динаміки змін економічних показників діяльності
Бенчмаркінг	спосіб вивчення діяльності конкурентів, з метою використання їх позитивного досвіду в своїй роботі	сконцентрований на порівняльному аналізі для розроблення стратегії усунення слабких сторін
<b>2. Інструменти, які використовуються в умовах кризи, тобто інструменти планування, розробки заходів по усуненню кризової ситуації (одночасний рух інформаційних потоків з матеріальними і фінансовими потоками)</b>		
Аутсортинг	передача непрофільних функцій або частин бізнес-процесів на договірній основі сторонній організації, яка спеціалізується на наданні таких послуг	зосереджуючись на ключових сферах діяльності, суб'єкт господарювання знижує витрати по непрофільним функціям
Вертикальна диверсифікація виробництва	випуск продукцію в межах виробничої діяльності, в основі якої знаходяться однакові техніко-технологічні ознаки	вихід на нові ринки збуту, розширення асортименту
Горизонтальна диверсифікація виробництва	випуск продукцію, що буде використовуватися для базового виробництва поряд з виробництвом основного виду продукції	
Конгломератна диверсифікація виробництва	випуск нових видів продукції, що не пов'язана з основним виробництвом	
Контролінг	забезпечує постійний контроль за стабільним функціонуванням і стійким розвитком суб'єкта господарювання	орієнтація управлінського процесу на стабільне функціонування і сталий розвиток
Кадрова політика	система обґрунтованих цілей, завдань, принципів, методів, правил і норм, що визначають зміст і форми кадрової роботи в умовах кризи	запобігання та зниження ризиків виникнення кризової ситуації та оптимізація людських ресурсів відповідно до стратегії організації
Реінжиніринг бізнес-процесів	перепроєктування бізнес-процесів для покращення показників діяльності суб'єкта господарювання	скорочення тривалості виробничого циклу, впровадження нових технологій
Реструктуризація підприємства	організаційні, господарські, фінансово-економічні, правові, технічні заходи, спрямовані на реорганізацію підприємства, зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства	зміна менеджменту підприємства, типу організаційної структури, розміру та структури власного і позикового капіталу тощо

Санатії без порушення провадження у справі про банкрутство	можливість позасудового врегулювання і вирішення сторонами боргових спорів	регулювання правовідносин неплатоспроможності, яка здійснюється у позасудовий спосіб без порушення Господарським судом провадження у справі про банкрутство, але під судовим контролем
<b>3. Інструменти, які використовуються на етапі виходу підприємства з кризи (відставання інформаційних потоків від матеріальних і фінансових потоків, і інформація використовується тільки для оцінки результатів)</b>		
Реорганізація	форма інтеграції або диверсифікації капіталу з метою більш ефективного його використання [22]	застосовуються такі форми реорганізації, як об'єднання (злиття) або поділ
Факторинг	придбання банком у постачальника права вимоги у грошовій формі на дебіторську заборгованість покупців	рефінансування дебіторської заборгованості
Укладання ф'ючерсних контрактів	контракт, що укладається на поставку певного товару в майбутньому за фіксованою ціною	дає можливість у майбутньому купувати сировину за фіксованою ціною

Пріоритетність розвитку, пріоритетність поточних результатів і очікування змін в економічному та правовому середовищі, навіть якщо це призведе до втрат у досягненні стратегічних цілей.

Дуже важливо підвищувати оперативність управлінських рішень та їх виконання, навіть якщо це призводить до зниження ефективності (скорочення тривалості виробничих циклів, скорочення операційних і календарних нормативів, зменшення кількості неефективних бізнес-процесів).

Змінити структури мотивації персоналу. За будь-яку ціну необхідно зберегти частину персоналу, який має вирішальний вплив на якість продукції та конкурентоспроможність виробництва (збільшення втрат компанії навіть за рахунок скорочення частини менш важливого персоналу).

Прискорена реструктуризація компаній, тобто зміни у виробничій, технологічній та організаційній структурах з метою підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності компанії та її продукції, а також інвестиційної привабливості. Реструктуризація вимагає значних витрат і передбачає нові навички та види діяльності, появу нових підрозділів і зміни в управлінні, що зачіпає інтереси практично всіх працівників, які повинні бути зацікавлені в її проведенні.

*Висновки.* Таким чином, криза є новою нормою сучасного господарювання, проте це не означає, що надбання теорії управління кризами втратили свою актуальність. Необхідно завчасно готуватися до зміни кризового стану української економіки, акумулювати ресурси та розробляти нові адаптивні стратегії розвитку підприємства.

### Список використаних джерел

1. Кухта П.В. Кризи, їх причини та наслідки. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439>
2. Управління в кризових ситуаціях. Конспект лекцій. URL: [https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/44547/1/1\\_7\\_%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97.pdf](https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/44547/1/1_7_%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97.pdf)



3. Ляшенко Н.В. Причини виникнення, функції та вплив кризових явищ на управління підприємством. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=958>

4. Плікус І.Й. Інструментарій антикризового управління: проблемні питання застосування. *Молодий вчений*. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1145/1110>

5. Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр'єва І. А. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Львів: Магнолія 2006. 2019. 283 с.

6. Смерічевський С.Ф., Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім «Кондор». 2020. 396 с.

7. Євась Т.В. Вацак Г.А., Гончар Т.П. Антикризовий менеджмент підприємства та забезпечення його ефективності. *Подільський науковий вісник*. №2. 2022. С. 34-39

**Чорна Л.О.**, доктор економічних наук,  
професор, професор кафедри бізнесу і права,  
Вінницький соціально-економічний інститут  
університету «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7142-4597>

**Євась Т.В.**, старший викладач  
кафедри бізнесу і права,  
Вінницький соціально-економічний інститут  
університету «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9637-7341>

**Мельничук Ю.М.**, здобувач 4-го року  
підготовки, спеціальність «Менеджмент»  
Вінницький соціально-економічний інститут  
університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-25-11>

## СУТНІСТЬ, ЗАВДАННЯ, ПРИНЦИПИ ТА ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ ПІДПРИЄМСТВА

## THE ESSENCE, TASKS, PRINCIPLES AND STAGES OF MANAGEMENT OF THE FINANCIAL STATE OF THE ENTERPRISE

**Анотація.** У статті досліджено сутність та необхідність управління фінансовим станом підприємства. Визначено мету та завдання управління фінансовим станом. Досліджено принципи здійснення управління фінансовим станом підприємства. Розглянуто послідовність етапів процесу управління фінансовим станом.