



## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КРИЗ НА РІВНІ ПІДПРИЄМСТВА

**І. О. Булавина**

*Донецький національний університет,  
вул. Університетська, 24, м. Донецьк, Україна, 83001.  
E-mail: irenbulavina@rambler.ru*

*Отримана 25 жовтня 2011, прийнята 25 листопада 2011.*

**Анотація.** У статті досліджено теоретичні підходи до визначення поняття «криза» на рівні підприємства, визначено типи криз, які найбільш часто зустрічаються, до них відносяться: стратегічна криза, криза результатів діяльності і криза ліквідності. Проаналізовано взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх чинників виникнення кризових ситуацій в організаціях з їх можливими наслідками. Наведено класифікацію зовнішніх причин виникнення криз, які можуть вплинути на розвиток організації з описом факторів впливу і можливими наслідками. Стаття містить логічну схему розвитку кризи на рівні підприємства. У цій статті докладно аналізуються фази настання кризи на підприємстві на різних стадіях життєвого циклу компанії, які відрізняються сутністю, заходами впливу. Стаття включає розробку заходів щодо її подолання, обумовлених фазами кризи і стадіями життєвого циклу підприємств.

**Ключові слова:** криза, фази кризи, стадії життєвого циклу, чинники кризового розвитку.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КРИЗИСОВ НА УРОВНЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

**И. А. Булавина**

*Донецкий национальный университет,  
ул. Университетская, 24, г. Донецк, Украина, 83001.  
E-mail: irenbulavina@rambler.ru*

*Получена 25 октября 2011, принята 25 ноября 2011.*

**Аннотация.** В статье исследованы теоретические подходы к определению понятия «кризис» на уровне предприятия, определены типы кризисов, которые наиболее часто встречаются, к ним относятся: стратегический кризис, кризис результатов деятельности и кризис ликвидности. Проанализирована взаимосвязь внутренних и внешних факторов возникновения кризисных ситуаций в организациях с их возможными последствиями. Приведена классификация внешних причин возникновения кризисов, которые могут повлиять на развитие организации с описанием факторов воздействия и возможными последствиями. Статья содержит логическую схему развития кризиса на уровне предприятия. В данной статье подробно анализируются фазы наступления кризиса на предприятии на различных стадиях жизненного цикла компании, которые отличаются сущностью, мерами воздействия. Статья включает разработку мероприятий по его преодолению, обусловленных фазами кризиса и стадиями жизненного цикла предприятий.

**Ключевые слова:** кризис, фазы кризиса, стадии жизненного цикла, факторы кризисного развития.

## THE THEORETICAL ASPECTS OF THE CRISIS ON THE LEVEL OF THE ENTERPRISE

Irina Bylavina

*Donetsk National University,*

*24, Universitetska Str., Donetsk, Ukraine, 83001.*

*E-mail: irenbulavina@rambler.ru*

*Received 25 October 2011, accepted 25 November 2011.*

**Abstract.** In the article the theoretical approaches of determination of the concept "crisis" at the level of enterprise are analyzed, the types of crises are determined: strategic crisis, crisis of results of activity and crisis of liquidity. The intercommunication of internal and external factors of origin of crisis situations in organizations with their possible consequences is analyzed. There is classification of external reasons of origin of crises which can influence on development of organization with description of factors of influence and possible consequences. The article contains the logical chart of development of crisis at the level of enterprise. The phases of offensive of crisis on an enterprise on different stages of life cycle of company, which differ by essence, measures of influence, are analyzed in details. The article includes the development of measures on its overcoming, conditioned by the phases of crisis and stages of life cycle of enterprises.

**Keywords:** crisis, phases of crisis, stage of life cycle, factors of crisis development.

### Введение

Характерной особенностью рыночной экономики является периодическое наступление кризисов, которые пагубно воздействуют на маломощные предприятия, тем самым избавляясь от устаревших и нерациональных способов производства и форм организации предприятий в пользу более современных и работоспособных. Однако общее падение экономики пагубно влияет и на большинство передовых предприятий. Так, неопределенность, в которой компании работают, создает непосредственную угрозу их хозяйственной деятельности и формирует предпосылки кризисных ситуаций, которые требуют поиска новых решений. Для более эффективных и быстродействующих мероприятий по выходу из подобного рода ситуаций руководителям необходимо четко понимать причины наступления и факторы критических ситуаций.

Целью данной статьи является исследование основных теоретических положений о кризисе на уровне предприятия на основе анализа факторов, влияющих на кризисное развитие организации.

### Основная часть

Теория экономических кризисов получила свое развитие во второй половине XIX века, когда было опубликовано множество работ, которые

связывали возникновение кризисов с колебаниями спроса, потребления, природными циклами.

На современном этапе точного и единого определения понятия «кризис» в мировом экономическом сообществе не существует. Понятие кризис в недавнем прошлом заменялось термином – застой, трудности роста, проблемы развития [2]. На современном этапе понятие «кризис» получило развитие в работах многих ученых-экономистов. Так, А. Т. Зуб говорит о кризисе как о маловероятном событии, способном угрожать жизнедеятельности организации, характеризующемся неопределенными причинами и трудно предсказуемыми последствиями, требующем принятия немедленных решений [1]. Н. Л. Маренков и В. В. Касьянов дали следующее определение: кризис – изменения, переходный период в экономике, является следствием сложных природных явлений, порождаемых человеком, ошибками, его незнанием и недоверием. Э. М. Коротков говорит об обострении множества взаимосвязанных ситуаций, повышающих сложность и риск управления [3]. И. А. Бланк утверждает, что это состояние, при котором хозяйствующий субъект не способен осуществлять финансовое обеспечение своей хозяйственной деятельности [4].

Таким образом, на основе изучения трудов о кризисе ведущих экономистов можно сделать

вывод, что кризис – это процесс трансформации устоявшейся структуры деятельности организации и переломный момент в ее развитии.

Можно судить и об особой опасности кризиса в процессе развития предприятия, так как он может абсолютно неожиданно проявиться и во время гармоничного развития носить характер непреодолимой катастрофы.

Но даже если кризис возникает в соответствии с предположениями и расчетами, его последствия могут быть непредсказуемы. В то же время традиционной точкой зрения является следующая: возникновение кризисов в деятельности предприятия не следует рассматривать как негативное явление, потому что оно закономерно и проявляется в том числе и в процессе роста и развития организации [5].

Кризис на предприятии имеет четко определенные признаки, к числу которых относятся следующие: наступает неожиданно; требует быстрой реакции; влияет на производственные показатели; создает неопределенность и стресс; угрожает репутации и активам предприятия; самопроизвольно возрастает по интенсивности; постоянно изменяет предприятие [6].

Большинство ученых-экономистов [6, 7, 8] выделяют следующие типы кризисов, которые наиболее часто встречаются на предприятии:

- 1) стратегический кризис, когда на предприятии полностью уничтожен производственный потенциал;
- 2) кризис результатов деятельности, когда перманентные убытки «съедают» собственный капитал и это приводит к ухудшению структуры баланса;
- 3) кризис ликвидности, когда предприятие является неплатежеспособным или существует реальная возможность утраты платежеспособности.

Разделяя данную точку зрения, Ф. Ригер подчеркивает, что несвоевременное определение кризисных ситуаций ограничивает область воздействия руководства предприятия по их преодолению.

Основные факторы, обуславливающие каждый из вышеперечисленных типов кризиса, можно разделить на две группы [10]:

- внешние, которые не зависят от предприятия или на которые предприятие может повлиять в незначительной степени (табл. 1);

Таблица 1 [10]. Анализ внешних факторов кризисного развития

Факторы	Проявление кризисных факторов	Возможные последствия
Состояние национальной экономики	Правительство пытается сгладить последствия ухудшения экономической политики регулированием налогов, денежной массы, ставки банковского процента	Ужесточение налогообложения, удорожание кредита, рост издержек
Политические факторы	Отношение государства к предпринимательской деятельности запретительного или ограничительного характера; нестабильность деятельности правительства и т. д.	Ухудшение инвестиционного климата, вывоз капитала из страны
Правовые факторы	Недостаточное антимонопольное регулирование; ограниченное регулирование ВЭД; неразвитость законодательной базы	Повышение предприятиями-монополистами доходов за счет повышения цен на продукцию; спад производства; отсутствие необходимой законодательной базы; трудности выхода на внешний рынок
Социальные факторы	Традиции, жизненные ценности; менталитет административно-плановой экономики; отсутствие навыков управления финансами; невысокий уровень культуры	Низкий уровень руководства; тяга к расточительству; преступность, коррупция
Технологические факторы	Низкие расходы государства на науку и технику; низкий технический уровень	Технологический застой, низкое качество и высокая себестоимость продукции, низкий уровень производительности и конкурентоспособности предприятий
Взаимоотношения с покупателями и поставщиками	Медленный темп роста выручки; задержки поставок сырья и материалов; их низкое качество	Рост неплатежей; снижение объема производства и качества продукции

– внутренние, которые возникли в результате деятельности самого предприятия.

Для более полного раскрытия сущности понятия кризиса, необходимо рассмотреть его фазы наступления на предприятии на различных стадиях жизненного цикла компании. Фазы кризиса отличаются содержанием, последствиями и необходимыми мерами по их устранению.

Первая – снижение рентабельности и прибыли, ее последствием является ухудшение финансового положения предприятия, уменьшение источников и резервов развития.

Вторая – убыточность производства. Следствием служит уменьшение резервных фондов предприятия (если таковые имеются – в противном случае сразу наступает третья фаза).

Третья – истощение или отсутствие резервных фондов. На погашение убытков предприятие направляет часть оборотных средств и тем самым переходит в режим сокращенного воспроизводства. В случае непринятия таких мер или их неудачи кризис переходит в четвертую фазу.

Четвертая – неплатежеспособность. Предприятие достигло того критического порога, когда нет средств профинансировать даже сокращенное воспроизводство и (или) платить по предыдущим обязательствам. Возникает угроза остановки производства и (или) банкротства.

Таким образом, для третьей и четвертой фаз характерны нестандартные, экстремальные условия функционирования предприятия, требующие срочных мер.

На основе сочетания стадии жизненного цикла и фазы кризиса можно выбрать именно те инструменты, применение которых является наиболее оправданным (табл. 2).

Своевременное применение руководством вышеперечисленных мероприятий в зависимости от фазы кризиса и стадии жизненного цикла предприятия позволит минимизировать потери и оградить его от влияния кризиса и возможного перехода к следующей фазе.

## Выводы

Кризисы в процессе развития предприятия сказываются отрицательно на жизнедеятельности и перспективах развития организации. Необходимо принимать меры по выявлению, анализу причин и преодолению кризисов.

Теория кризиса является неотъемлемой составляющей теории антикризисного управления, главной задачей которого является своевременное выявление симптомов финансового кризиса, что, в свою очередь, предполагает классификацию их видового состава. Для обоснования правильных антикризисных мероприятий и своевременной их реализации необходима идентификация глубины финансового кризиса, а это предполагает выделение фаз (этапов) развития кризисного процесса на предприятии.

Следующим шагом в этом направлении должна стать разработка целостной системы антикризисного реагирования, которая позволяла бы максимально снизить влияние кризисов на развитие предприятия. Кроме того, представляет интерес разработка антикризисного механизма как одной из составных частей общей стратегии развития предприятия, целью разработки которого является стабилизация развития предприятия.

## Література

1. Зуб, А. Т. Антикризисное управление [Текст] : учебное пособие для студентов вузов / А. Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2006. – 319 с. – ISBN 5-7567-0363-2.
2. Маренков, Н. Л. Антикризисное управление [Текст] / Н. Л. Маренков, В. В. Касьянов. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2004. – 512 с. – ISBN 5-222-04126-3.
3. Коротков, Э. М. Антикризисное управление [Текст] : учебное пособие / Э. М. Коротков. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 432 с. – ISBN 978-5-9916-0729-2.

## References

1. Zub, A. T. Crisis management: text edition for tertiary students. Moscow: Aspekt Press, 2006. 319 p. ISBN 5-7567-0363-2. (in Russian)
2. Marenkov, N. L.; Kasianov, V. V. Crisis management. Rostov-on-Don: Feniks, 2004. 512 p. ISBN 5-222-04126-3. (in Russian)
3. Korotkov, E. M. Crisis management: text edition. Moscow: INFRA-M, 2002. 432 p. ISBN 978-5-9916-0729-2. (in Russian)
4. Blank, I. A. Financial management: curriculum for Universities. Kyiv: Nika-tsentr, 2002. 528 p. ISBN 966-521-257-5. (in Russian)

Таблиця 2 [7, 10]. Характеристика мер преодолення кризисов на підприємстві, обумовлених фазами кризиса и стадиями життєвого циклу підприємств

Фази кризиса	Стадии життєвого циклу			
	Зарождение	Рост	Зрелость	Спад
I	Изменение использования активов предприятия, реорганизация или реструктуризация предприятия	Увеличение объемов продаж, расширение рынков сбыта, ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности, реорганизация или реструктуризация предприятия	Уменьшение затрат, увеличение объемов продаж, расширение рынков сбыта, привлечение инвестиций для внедрения инноваций	Уменьшение затрат, увеличение объемов продаж, расширение рынков сбыта, повышение специализации предприятия, привлечение инвестиций для внедрения инноваций
II	Изменение использования активов предприятия, реорганизация или реструктуризация предприятия, повышение специализации предприятия	Увеличение объемов продаж, расширение рынков сбыта, привлечение инвестиций для внедрения инноваций, реструктуризация кредиторской задолженности, ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности	ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности, реструктуризация кредиторской задолженности, уменьшение затрат, увеличение объемов продаж, расширение рынков сбыта	Уменьшение затрат, увеличение объемов продаж, расширение рынков сбыта, повышение специализации предприятия, изменение использования активов предприятия
III	Привлечение инвестиций (либо кредитов) для внедрения инноваций	Уменьшение затрат, реструктуризация кредиторской задолженности	Уменьшение затрат, реструктуризация кредиторской задолженности, ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности, операции слияния, поглощения или выделения предприятия	Уменьшение затрат, изменение использования активов предприятия, ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности, реструктуризация кредиторской задолженности, операции слияния, поглощения или выделения предприятия
IV	Повышение специализации предприятия, увеличение объемов продаж, расширение рынков сбыта	Уменьшение затрат, повышение специализации предприятия, увеличение объемов продаж, расширение рынков сбыта	Уменьшение затрат, повышение специализации предприятия, увеличение объемов продаж, расширение рынков сбыта, реструктуризация кредиторской задолженности, реорганизация или реструктуризация предприятия, операции слияния, поглощения или выделения предприятия	Уменьшение затрат, повышение специализации предприятия, увеличение объемов продаж, расширение рынков сбыта, реструктуризация кредиторской задолженности, реорганизация или реструктуризация предприятия, операции слияния, поглощения или выделения предприятия

4. Бланк, И. А. Финансовый менеджмент [Текст] : учебный курс для вузов / И. А. Бланк. – К. : Ника-центр, 2002. – 528 с. – ISBN 966-521-257-5.
5. Пирогов, С. В. Эволюция и революция в процессе роста организаций [Текст] / С. В. Пирогов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8 «Менеджмент». – 2002. – № 4. – С. 76–92.
6. Самойленко, Н. С. Управління економічною безпекою підприємств на основі відхилень порогових показників [Текст] / Н. С. Самойленко // Економіст. – 2008. – № 12. – С. 60–63.
7. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика антикризового управління [Текст] / Т. С. Клебанов, О. М. Бондар, О. В. Мозенков та ін. – Харків : ІНЖЕК, 2003. – 272 с. – ISBN 966-8327-25-X.
8. Терещенко, О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навчальний посібник [Текст] / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2000. – 412 с. – ISBN 966-574-144-6.
9. Косенко, Ю. Е. Реструктуризация предприятий в условиях кризисных ситуаций [Текст] / Ю. Е. Косенко // Финансовый бизнес. – 1997. – № 3. – С. 55–61.
10. Валдайцев, С. В. Антикризисное управление на основе инноваций: учебник для вузов [Текст] / С. В. Валдайцев. – М. : Проспект, 2005. – 320 с. – ISBN 5-98032-941-2.
5. Pirogov, S. V. Evolution and revolution in the process of organization increase. In: *Vestnik St. Petersburg University. Series 8 «Management»*, 2002, No. 4, p. 76–92. (in Russian)
6. Samoilenko, N. S. Management of economical safety of enterprises on the basis of variance of liminal index-number. In: *The Economist*, 2008, No. 12, p. 60–63. (in Ukrainian)
7. Klebanov, T. S.; Bondar, O. M.; Mozenkov, O. V. et al. Business failure and restructuring: theory and practice of crisis management. Harkiv: INZhEK, 2003. 272 p. ISBN 966-8327-25-X. (in Ukrainian)
8. Tereshchenko, O. O. Business failure and financial restructuring: text edition. Kyiv: KNEU, 2000. 412 p. ISBN 966-574-144-6. (in Ukrainian)
9. Kosenko, Yu. E. Corporate restructuring under the crisis conditions. In: *Financial Business*, 1997, No. 3, p. 55–61. (in Russian)
10. Valdaitsev, S. V. Crisis management on the basis of innovations: textbook for Universities. Moscow: Prospekt, 2005. 320 p. ISBN 5-98032-941-2. (in Russian)

**Булавина Ірина Олександрівна** – аспірант кафедри економіки підприємств Донецького національного університету. Наукові інтереси: антикризове управління підприємством.

**Булавина Ірина Александровна** – аспірант кафедри економіки підприємства Донецького національного університету. Научные интересы: антикризисное управление предприятием.

**Irina Bylavina** – the postgraduate student of the Economy of Enterprise Department of the Donetsk National University. Research interests: crisis management company.