**Лекція 12-13. КРИЗИ У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ**

**РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА**

**План.**

1. Циклічності та кризові явища в соціально-економічних системах. Типологія кризових явищ

2. Кризові явища в природі та демографії

3. Взаємозв’язок технологічних та економічних кризових явищ

4. Концепція життєвого циклу підприємства

5. Причини виникнення криз на етапах життєвого циклу підприємства

6. Зовнішні та внутрішні загрози й наслідки кризових явищ

1. **Циклічності та кризові явища в соціально-економічних системах. Типологія кризових явищ**

Теоретичні напрацювання в сфері обґрунтування циклічних і кризових явищ належать таким вітчизняним й іноземним ученим: М. Туган-Барановському, М. Кондратьєву, Дж. М. Кейнсу, Й. Шумпетеру, М. Фрідмену, В. Вернадському, А. Чижевському, М. Вавилову, Д. Шияну.

Варто зазначити, що кризи та циклічність їх прояву є характерними і для природи, і для сучасного суспільства. Загалом кризою у вітчизняній науці називають складний загострений стан, різкий перелом або занепад. Однак, іноземні науковці Ю. Розенталь і Б. Піджненбург визначають поняття «кризи» дещо ширше: «Кризовими називають ситуації, позначені високою небезпекою, станом непевності, відчуттям невідкладності»

Зазвичай кризові явища класифікують за такими ознаками:

***– за місцем виникнення:***

внутрішні – кризи, що виникають та виявляються безпосередньо в організаціях і на підприємствах;

зовнішні – кризи, що виникають і проявляються у зовнішньому середовищі відносно організацій та підприємств;

***– за рівнем економічного прояву:***

мікроекономічні – характерні для окремих організацій і підприємств;

мезоекономічні – проявляються у певній галузі;

макроекономічні – виникають у межах певної країни;

міжнародні – формуються поза межами країни та захоплюють декілька або більшість країн світу;

***– за шириною охоплення:***

окремі – кризи, що поширюються на діяльність спеціалізованих організацій і підприємств;

групові – кризи, що поширюються на діяльність певної групи організацій і підприємств;

***– за характером виникнення:***

випадкові – кризи, що стихійно виникають під впливом непередбачуваних обставин;

закономірні – кризи, що є наслідком певних природних та/або суспільних закономірностей розвитку;

циклічні – кризи, що мають здатність постійно повторюватися;

***– за джерелами походження:***

природні – виникають незалежно від діяльності людини та суспільних процесів, залежать від форс-мажорних обставин;

штучні – спеціально створені з певною метою.

Походження кризових явищ є результатом суперечностей між зовнішнім і внутрішнім середовищем, що призводить до загострення неконтрольованої ситуації. Суперечності виникають тоді, коли в певному середовищі так чи інакше виникає неоднорідність, яка характеризується градієнтом в ту чи іншу сторону. Суперечності, основані на принципах Гегеля, є джерелом прогресу, але рух, який вони зумовлюють, може сприяти економічному прогресу або призвести до економічної кризи.

Вони можуть виникати в результаті перевиробництва або недовиробництва, але в усіх випадках кризи взаємопов’язані й схожі на хвилю, що поширюється водою під час удару.

Теоретичний аналіз усіх видів криз свідчить про їхню циклічну природу та сталий взаємозв’язок. Оскільки, цикли – це постійно повторювані процеси, то виходячи з теорії циклічного розвитку природи й соціуму, можна простежити процеси виникнення, розвитку та взаємозв’язку і циклічних, і кризових явищ.

До таких циклів належать космічні (сонячні), вони є найбільш помітними та відчутними для людини. Відповідно це цикли різної періодичності й цикли, що пов’язані з обертанням Землі навколо Сонця (пори року, добові). Механізми впливу космічних циклів на процеси, що відбуваються на планеті.

Ця сповнена глибокими думками цитата передбачає три основні ідеї.

По-перше, наявність загальної циклічної природи всіх процесів.

По-друге, цикли різної тривалості накладаються одні на одних, у результаті чого утворюється вагомий взаємозв’язок синусоїд.

По-третє, резонансова взаємодія циклів у різних сферах діяльності утворює взаємозв’язок космічних і земних сфер, що передбачає їхню схожість та значний вплив насамперед на людину.

1. **Кризові явища в природі та демографії**

Особливий вплив мають геологічні цикли, які виражаються в русі материків і періодичних землетрусах, що розхитують земну поверхню. Також кліматичні цикли, які дедалі більше зазнають впливу масштабної діяльності людини, тобто переходять у розряд екологічних циклів.

Досліджуючи геологічну історію Землі, академік В. І. Вернадський виокремив у ній критичні (кризові) періоди:

«Ці періоди можна вважати критичними в історії планети, і все це свідчить про те, що вони викликані глибинними земними процесами, які перевищують її. При цьому спостерігається посилення вулканічних і льодовикових явищ, трансгресій моря та інших геологічних процесів, що охоплюють більшу частину біосфери.

Еволюційний процес за своєю активізацією в найбільших змінах збігається з цими періодами». Вивчення фаз космічного, геологічного, кліматичного та біосферного циклів у їх переплетенні потребує подальшої наукової розвідки.

Кругообіги в біосфері, в органічному житті, які впливають на людину, різноманітні й складні, як і різні прояви живої матерії.

Ідеться про життєві цикли організмів, їх закономірності розвитку та зміни поколінь живих організмів. Покоління змінювалися генетично, постійно змінюючи свої морфологічні характеристики, і ця зміна відбувалася протягом тривалого періоду.

Кругообіги в біосфері взаємопов’язані з екологічними процесами, виражаючи взаємодію циклічних процесів у природі та суспільстві. Спостерігається загальна тенденція до посилення впливу людської діяльності на біологічні (біосферні) цикли, які пов’язані зі збільшенням загальної кількості людського роду, особливо на густонаселених континентах.

Протягом останніх десятиліть зростає кількість екологічних криз через необґрунтовану діяльність людини. Діяльність людини ймовірно призведе до деградації біосфери і не може гарантувати існування людини.

Як наслідок – розрізняють три напрями розвитку екологічних циклів і криз.

Однією із найбільш негативних, але цілком реальних, є глобальна екологічна катастрофа, яка може привести біосферу до нового квазібалансу, що охоплює існування людини, а згодом проблема екологічних (як і соціальних) циклів і криз буде розв’язана назавжди або на тисячоліття.

Друга – коли суспільство стоїть на межі екологічної катастрофи, іноді занурюючись у безодню локальних екологічних криз – через вирубку лісів, забруднення морів, виснаження певних природних ресурсів, підвищення рівня океану через танення Північного та Південного полюсів, шапок альпійських льодовиків тощо.

Сьогодні найбагатші країни є основними споживачами природних ресурсів і «донорами» забруднюючих речовин. Екологічна криза є закономірним наслідком нерозв’язаної суперечності між практикою споживчого ставлення суспільства до природи, що утвердилася в історії цивілізації, і здатністю біосфери підтримувати систему природних біохімічних процесів самовідновлення. Складових екологічної кризи є чимало, зокрема: виснаження екологічних систем;

деградація сільськогосподарської ресурсної бази;

опустелювання (напад пустелі на родючі землі);

вирубка лісів;

зникнення багатьох видів тварин і рослин;

забруднення води та

повітря;

надмірне використання природних ресурсів.

Науковці сформували перелік причин, які спричинили глобальну екологічну кризу, а саме:

– відсутність політичної волі держав до послідовного, ефективного провадження діяльності щодо охорони довкілля та раціонального природокористування;

– недосконале екологічне законодавство та законодавство у сфері раціонального природокористування;

– дефекти організації державної екологічної політики;

– домінування економічних інтересів і задоволення економічних потреб без урахування екологічної місткості екосистем;

– переважання комерційних інтересів над загальнолюдськими;

– недостатнє фінансування програм і заходів з охорони навколишнього середовища;

– відсутність компетентних фахівців у галузі екології та природокористування;

– низький рівень екологічної свідомості, екологічних знань, екологічної культури;

– екологічно «варварська», природо споживацька концепція суспільного розвитку.

Можливі способи вирішення екологічних проблем людства на думку такі:

– створення нового еколого-орієнтованого світогляду людини;

– розроблення, послідовна та ефективна реалізація національної та міжнародної екологічної політики;

– розроблення сучасного екологічного законодавства;

– створення системи державного управління природокористуванням та охороною довкілля;

– забезпечення оптимального фінансування діяльності у сфері екології;

– еколого-просвітницька діяльність, екологічна освіта й підготовка фахівців-екологів.

Є чимало концепцій природокористування та суспільноекономічного поступу людства, зокрема:

– концепція споживацького (корисливого) ставлення до природи, яка панує в усіх суспільствах. Суть концепції полягає в тому, що природа сприймається як джерело розвитку матеріального виробництва й створення багатства суспільства. Природним результатом цих відносин є деградація, виснаження природи;

– концепція невтручання в природу є протилежною і може спостерігатися лише теоретично. Її послідовники зазначають, що природа розвивається за певними законами і кожне втручання людини призводить до негативних наслідків. Ця теорія є виявом глобального мислення та частиною формування ноосферного суспільства. Прихильники концепції вважають, що людський розум не можна використовувати для знищення живого, ставлення людини до природи має бути добрим, розумним. Ця доктрина має великий потенціал, але ще не була реалізована на практиці;

– концепція обмеженого економічного розвитку (потреб населення), що ґрунтується на ймовірності та невідворотності екологічного колапсу за умови збереження сучасних цивілізацій і передбачає поліпшення ситуації за багатьох умов: зменшення споживання природних ресурсів, перегляд політики народжуваності, зменшення матеріальних потреб населення, людяність тощо;

– концепція сталого розвитку, яка є однією з найпоширеніших, представлена Міжнародною комісією ООН з навколишнього середовища та розвитку. Її основна ідея полягає в тому, що людство має відповідати потребам сучасності, а не ставити під загрозу існування та розвиток майбутніх поколінь, нехтуючи їхніми потребами. Для успішного розвитку потрібна політика, яка враховує екологічні вимоги довкілля.

У сучасному варіанті ця концепція звучить як концепція екологічно безпечного, сталого економічного та соціального розвитку і поступово застосовується у багатьох високорозвинених країнах.

1. **Взаємозв’язок технологічних та економічних кризових явищ**

Економічна криза зазвичай пов’язана з технологічними циклами, кризовими явищами, функціонування яких є результатом упровадження досягнень науки і техніки, що впливає на стійкість підприємств.

Зміна поколінь техніки і ще більше технологічних систем, пов’язаних із масовою заміною застарілого технологічного обладнання, вимагатимуть значних інвестицій, які окупляться не одразу.

Тому монополії свідомо роблять це і намагаються продовжити життя застарілих технічних систем за допомогою інновацій. Масовий перехід до нової технологічної системи є можливим завдяки зменшенню впливу старіючих поколінь техніки на спадну хвилю циклу.

Крім того, збільшується технологічний розрив між багатими та бідними країнами й цивілізаціями.

Ця тенденція спостерігається на початку XXI століття, у Південно-Східній Азії та США і нарешті – після кількох середньострокових криз п’ятий технологічний режим (є перехідним) прийде на зміну шостому. Основні контури цього циклу вже видно. Закінчення перехідного періоду п’ятого циклу ймовірно не варто очікувати в 2030–2040 рр., а років на 10–15 раніше, у 20-х роках.

Окрім технологічної, є ще й економічна криза, яка характеризується станом економічного розвитку.

Загальні тенденції викликані:

– переходом від капіталістичної кооперації та мануфактури до потужного машинного виробництва в результаті промислового перевороту й створення відповідної матеріально-технічної бази машинного виробництва;

– переходом від індивідуальної приватної власності на капітал до панування акціонерної власності на капітал у середині ХІХ ст.;

– переходом від капіталізму вільної конкуренції до корпоративно-державного капіталізму ХХ ст. у результаті електротехнічної революції, концентрації і централізації капіталу та виробництва;

– становленням корпоративно-державного капіталізму в період між двома світовими війнами на основі підвищення рівня соціалізації та інтернаціоналізації капіталу й виробництва.

Економічний цикл характеризується випадковим зростанням і спадом ділової активності, що виражається у виді невідповідності взаємопов’язаних показників – економічного зростання, інфляції, безробіття. Загалом економічний цикл обумовлений коливаннями різних показників економічної діяльності (темпів зростання ВВП, загального обсягу реалізації, загальних цін, безробіття, завантаженості потужностей тощо).

Отже, економічний цикл (ділова активність) – це випадкове збільшення або зниження реального ВВП на тлі загальної тенденції до зростання.

Причинами циклічності можуть бути:

– технічні інновації (НТР), що впливають на споживчі інвестиції та споживання, а отже, на рівень виробництва, зайнятість і ціни;

– політичні та випадкові події (наприклад, війни, «перебудова» в СРСР та перехідний період у нових незалежних державах);

– зміни монетарної політики (коливання грошової маси);

– відсутність національних інвестицій;

– зміни цін на нафту, газ та іншу сировину.

Окремі економічні цикли суттєво відрізняються за тривалістю та інтенсивністю, але всі вони складаються з однакових фаз.

Є кілька підходів до визначення циклів:

– цикли Кітчина, тривалістю три роки і чотири місяці основані на коливаннях світових золотих запасів;

– 40-місячні цикли Мітчела, виправдані з погляду грошового потоку в системі;

– Цикли Жугляра, тривалістю 10 років придатні з урахуванням фізичної амортизації активної частини основних засобів;

– Цикли С. Кузнеця пояснюються на основі залежності оновлення пасивної частини основних засобів. Отже, циклічність виробництва залежить переважно від засобів виробництва.

1. **Концепція життєвого циклу підприємства**

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ОРГАНІЗАЦІЇ — це загальносистемна властивість організації, що відображає сукупність періодів динамічних змін у перебігу її життєдіяльності від формування до ліквідації, протягом якого закономірно змінюється послідовність окремих етапів, кожен з яких характеризується певним комплексом стратегічних цілей, завдань, ресурсів, технологій та структури. Такі періоди називають циклами чи фазами розвитку організації.

Розрізняють від трьох до десяти стадій Ж.ц.о., проте основними є чотири:

1. заснування (утворення, народження);
2. період прискореного росту і розвитку;
3. етап стабілізації діяльності;
4. припинення існування чи оновлення — відновлення життєвого циклу на новому цільовому рівні.

На першому етапі першочергово забезпечується передумова для створення організації — формулюється мета, спільна для групи людей. Більш детально вона конкретизується, коли засновники розпочинають певну практичну діяльність заради її досягнення. Але на самому ранньому етапі багато важливих елементів її структури та діяльності ще не визначені, а отже, і не залучені до роботи. Разом із тим це дуже відповідальний і важливий період.

Саме в цей час готується майбутнє організації, визначається якість виконання певних завдань, основними з яких є:

1) визначення місії організації — основної мети, її суті, в якій буде закладено те, чим вона буде корисна для засновників та інших людей;

2) розроблення стратегічних планів на тривалий період і тактики — на найближчий період;

3) пошук і залучення ресурсів: часових, людських, матеріальних, фінансових, інформаційних;

4) розроблення доцільних форм контролю і стандартів допустимих відхилень від оптимальних станів функціонування;

5) розроблення організаційно-правових форм існування організації у довкіллі;

6) визначення ступеня готовності до практичних дій тощо.

Період прискореного розвитку і росту — один із найнебезпечніших етапів у житті організації через високий рівень нестабільності, який спричинений низкою об’єктивних процесів. Але це тимчасові «труднощі росту». Проте саме в другий період для підприємців, які створюють нові види продукції та послуг, діє додатковий сприятливий фактор — відсутність конкуренції саме в цій новій ніші ринку, яку вони починають уперше своїми діями формувати. За умов ефективного управління організація досить швидко переходить до наступного етапу свого життєвого циклу.

На третьому етапі стабілізація діяльності організації як системи досягається завдяки впорядкуванню зв’язків між окремими її елементами, які по горизонталі складають так звані функціональні ділянки (напр. окремі лабораторії, кафедри, відділи тощо) та по вертикалі — рівні управління (напр. директор — заступник директора — завідувач відділу — керівник групи). Розподіл зв’язків у системі по вертикалі ще називають ієрархією.

Отже, з моменту утворення для системи важливо упорядкувати і закріпити зв’язки, домогтися їх продуктивності й стабільності. В організаціях це досягається завдяки створенню певних правил, процедур, дотримання яких становить культуру певної групи. Такі правила фіксуються у статуті, функціональних посадових та виробничих інструкціях, регламентах. У неформальних групах вони діють у формі «неписаних законів».

Таким чином упорядковуються взаємини людей, зумовлюється певний порядок у міжособистісному спілкуванні. Але набута стабільність повсякчас вступає у конфлікт із потребами змін, які викликаються як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, незалежними від організацій. Сприйняття будь-якого впливу порушує рівновагу системи. Неврівноважений стан, у свою чергу, шкодить успішному досягненню мети, а тривале перебування у ньому веде до дезінтеграції цілого, руйнування системи через розрив внутрішніх зв’язків. Тому виникає необхідність узгодження зовнішнього впливу із внутрішніми процесами. Воно досягається за допомогою процесу управління, який на цьому етапі сприяє збереженню структури, підтримує діяльність системи і водночас забезпечує доцільні переміни, запобігаючи можливому розвитку конфліктних станів. Стабільність, яка досягається, не статична, а динамічна. Вона означає постійний потік різних станів і форм системи, що змінюються з часом і обставинами у контрольованому цільовому руслі.

Завершення чи відновлення Ж.ц.о. залежить від двох основних чинників — наявності незавершеної мети та якості управління. Кінець Ж.ц.о. може бути зумовлений трьома основними причинами:

1) у зв’язку із завершенням завдання, для вирішення якого була створена організація;

2) у зв’язку з відміною завдання (мети) через втрату її доцільності для заінтересованих осіб;

3) через ентропійне саморуйнування внаслідок неефективного управління.

5. **Причини виникнення криз на етапах життєвого циклу підприємства**

На сьогоднішній день більшісь вітчизняних та закордонних науковців схиляються до думки, що під кризою слід розуміти фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, які виникають на цьому суб’єкті господарювання Таким чином, на практиці з кризою, як правило, ідентифікується загроза неплатоспроможності та банкрутства підприємства, діяльність його в неприбутковій зоні або відсутність у цього підприємства потенціалу для успішного функціонування.

Що стосується кризового стану вітчизняних підприємств, то на нашу думку основними причинами їх виникнення можна назвати:

1) недостатній рівень знань про можливості передбачення кризи;

2) низький рівень функціонування і взаємозв’язку між такими важливими механізмами як соціально-політичний, господарськоекономічний, культурно-психологічний;

3) незадовільне управління, яке є первинним внутрішнім чинником і головною першопричиною розвитку кризи (недостатні знання керівництва; незбалансована адміністративна команда; відсутність стратегічного підходу;

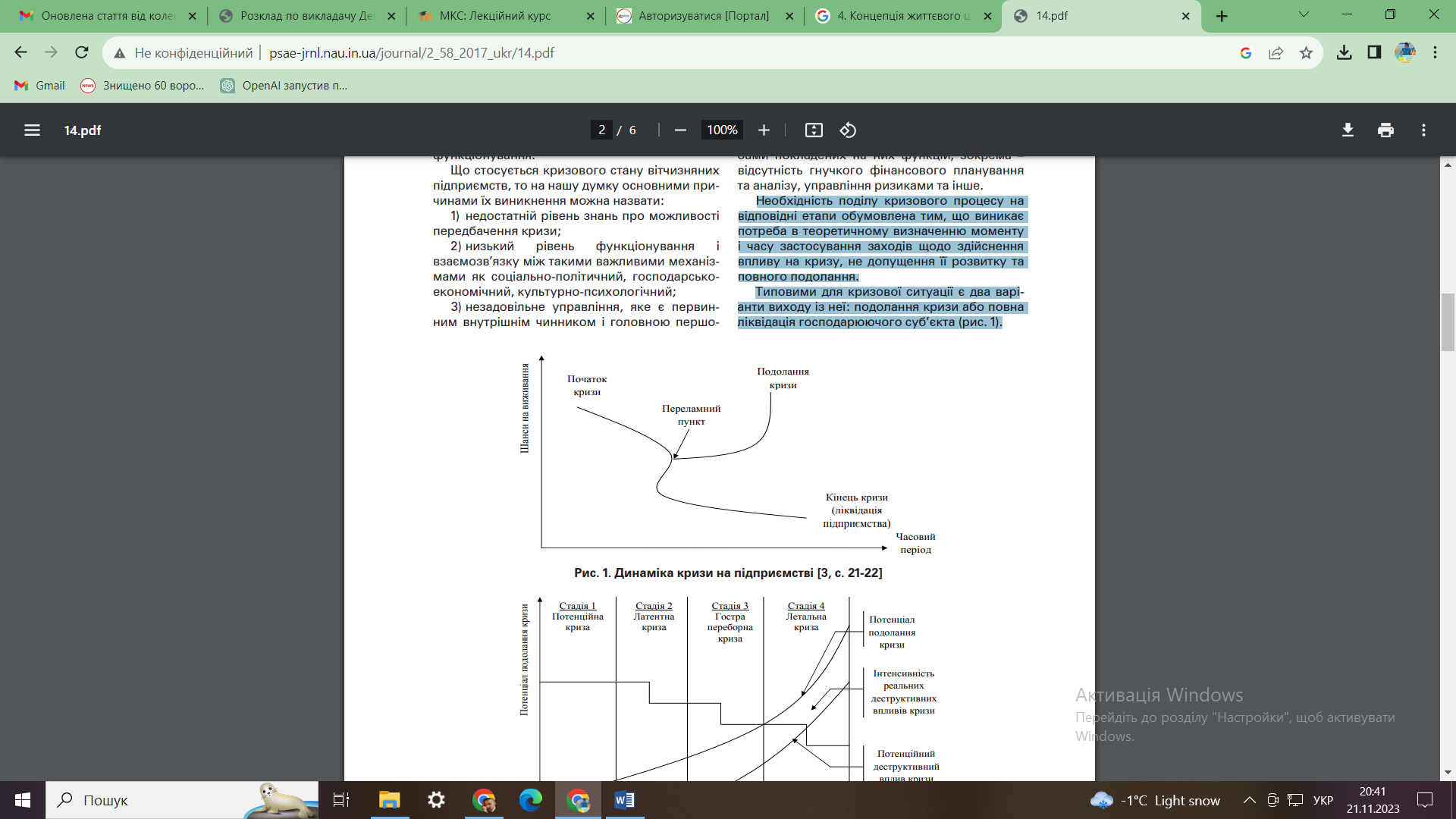
слаба дисципліна; недостатність ентузіазму);

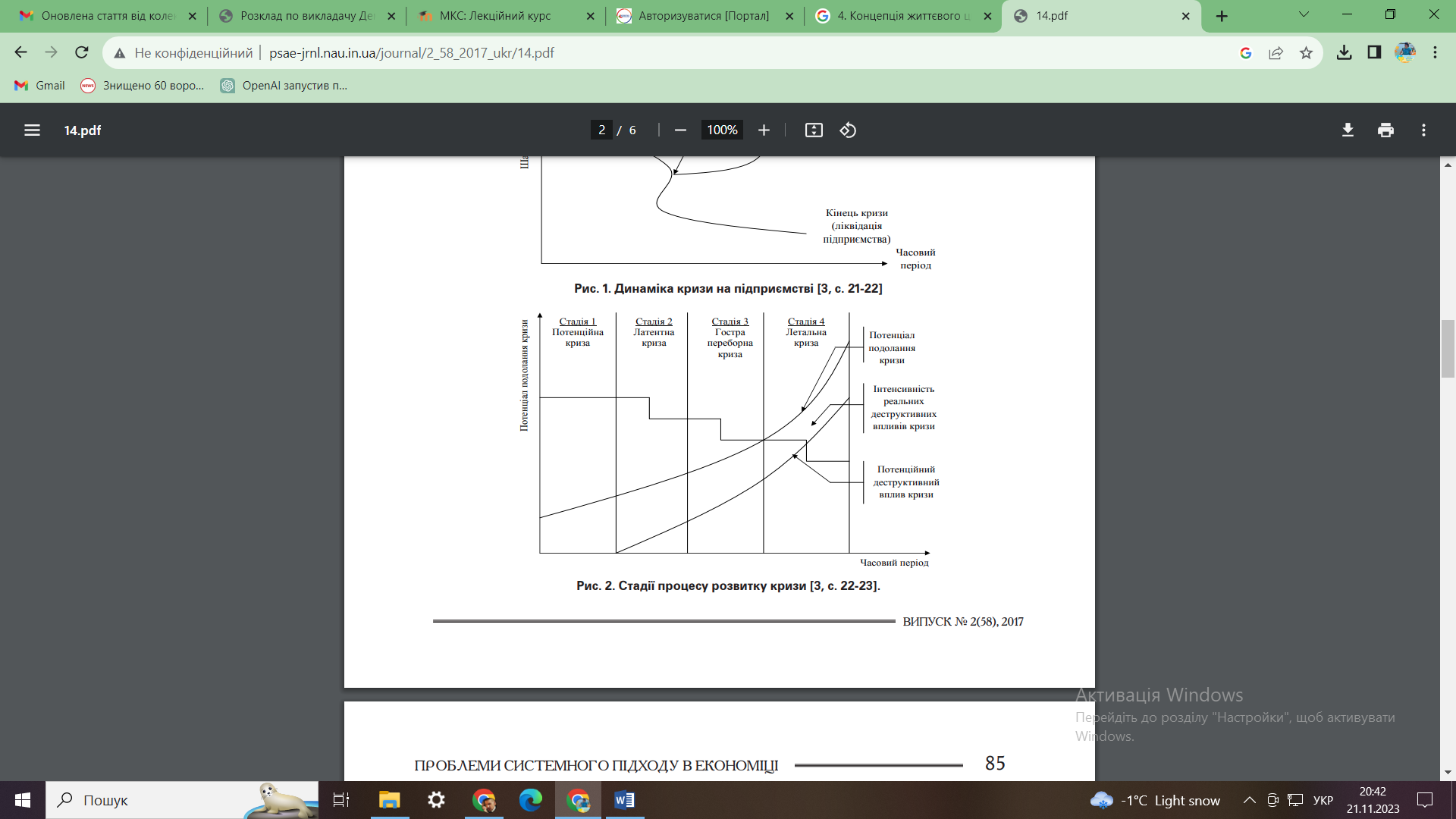
4) недостатній контроль, який проявляє себе в трьох аспектах: відсутність планування, необґрунтоване ухвалення рішень, випадкові відхилення, помилки та прорахунки (інженерні, управлінські, політичні);

5) неналежне виконання фінансовими службами покладених на них функцій, зокрема – відсутність гнучкого фінансового планування та аналізу, управління ризиками та інше.

Необхідність поділу кризового процесу на відповідні етапи обумовлена тим, що виникає потреба в теоретичному визначенню моменту і часу застосування заходів щодо здійснення впливу на кризу, не допущення її розвитку та повного подолання.

Типовими для кризової ситуації є два варіанти виходу із неї: подолання кризи або повна ліквідація господарюючого суб’єкта (рис. 1).





Кризу не можна розглядати як статичний стан. Беручи до уваги більшість досліджень щодо природи кризи, можемо вважати, що даний процес протікає протягом первного періоду часу. Проміжки між початком та завершенням кризи бувають різної тривалості. З одного боку, існують тривалі, слабо прискорені кризові процеси. З іншого – несподівано виникаючі, високої інтенсивності і з коротким терміном розвитку.

Криза підприємства як процес починається у фазі потенційного (стадія 1), тобто тільки можливого, але ще не реального. Через відсутність достовірних симптомів кризи даний стан підприємства характеризується як паранормальний.

На рис. 2 представлені стадії кризового процесу з погляду можливостей глибини його розвитку і потенціалу підприємства щодо його подолання.

Стадія латентного розвитку кризи характеризується прихованими ознаками, дію яких не можна подолати технологічно-функціональним управлінням підприємством. На етапі гострої переборної кризи підприємство безпосередньо відчуває викликану кризою негативну дію.

Система антикризового управління підприємством передбачає здійснення основної мети – виведення підприємства з кризового становища – за допомогою її розбиття на такі підцілі:

– діагностику поточного стану підприємства; аналіз виробничого потенціалу підприємства;

– аналіз можливостей покращання ефективності функціонування підприємства;

– розробку стратегічного плану антикризового управління підприємством;

– створення системи антикризового управління фінансовими ресурсами підприємства;

– створення ефективної системи маркетингового управління на підприємстві; вибір прибуткової продукції та її виробництво;

– створення ефективної автоматизованої інформаційної системи управління підприємством.

Створена система антикризового управління підприємством має такі властивості:

– здатна створювати під цілі, які утворюють ієрархічну структуру;

– підприємством здатна обирати засоби, моделі та методи, які відповідають даному завданню, якщо обраний метод не призводить до досягнення цілі, система антикризового управління підприємством через деякий час його змінює;

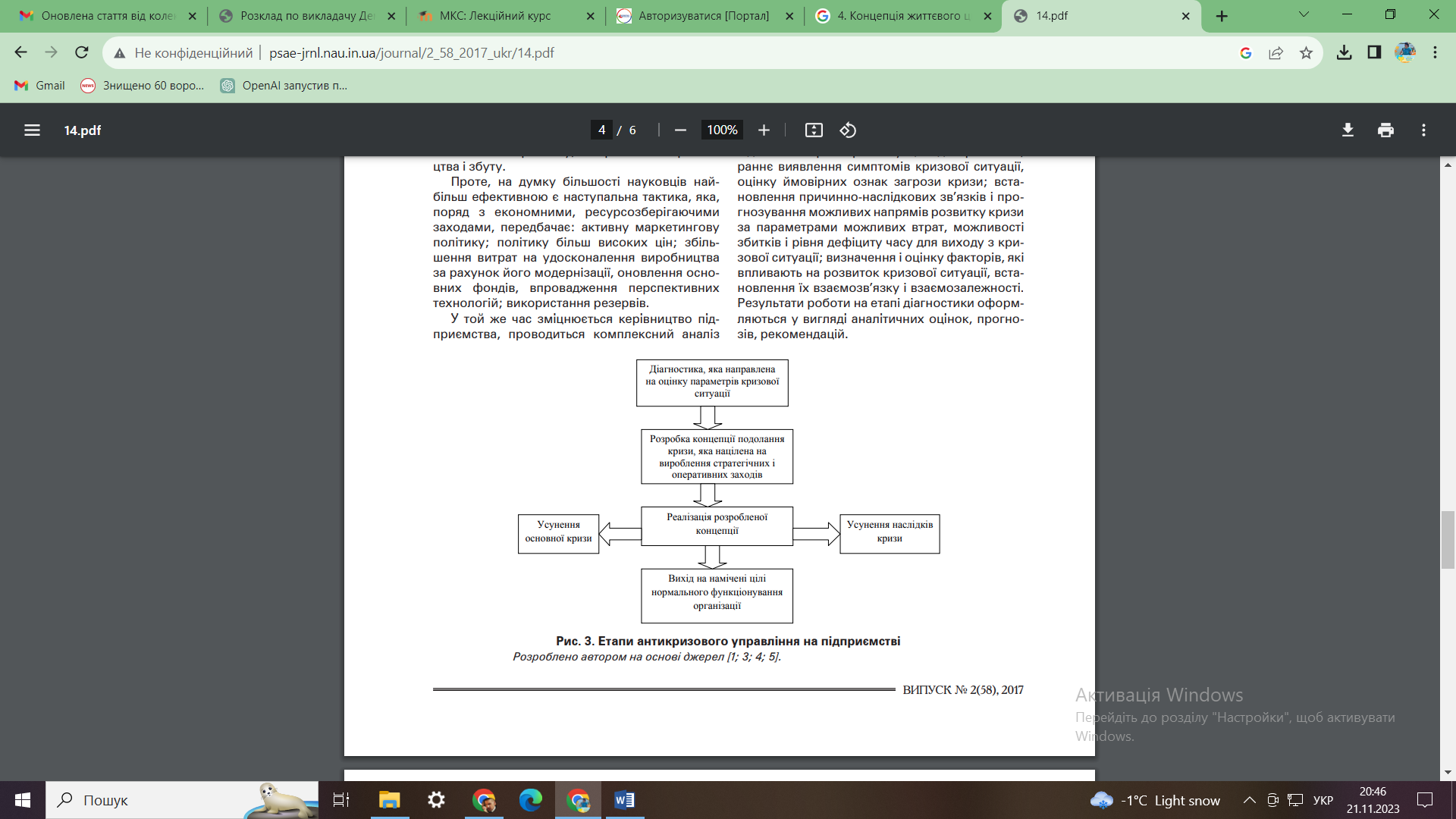
– якщо процес розв’язку було перервано за якимись обставинами, система антикризового управління підприємством через деякий час повертається до розв’язання знов;

– оперує знаннями і уникає повторень;

– у разі досягнення цілі – виведення підприємства з кризи – система антикризового управління підприємством переходить в інший режим роботи – режим попередження кризового стану на підприємстві.

З поняттям кризи асоціюються і інші близькі їй за змістом поняття: катастрофа, конфлікт, стихійне лихо, а також нестабільна, надзвичайна чи екстремальна ситуація (економічна, екологічна, політична і т. п.). Проте загальне, що їх об’єднує, це – несподіваність, раптовість, високий рівень загрози життєво важливим інтересам.

У відповідності з цим підходом менеджмент кризових ситуацій повинен включати наступні етапи (рис. 3)



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.

Кризову ситуацію можна подолати успішно лише в наступних випадках:

* коли буде проводитися глибокий причинний її аналіз;
* послідовно впроваджуватися заходи 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.

Всі 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:

1. 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.

2. Підвищити здатність швидкої реакції завдяки передбаченню кризової ситуації. Раптовість кризи і негативність її наслідків вимагають від менеджерів 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.

3. Підвищити якість групових рішень, організувати обговорення проблем з врахуванням різних точок зору, щоб знизити ймовірність диктату лідера.

4. 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.

5. 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.

6. **Зовнішні та внутрішні загрози й наслідки кризових явищ**

Кризову ситуацію можна охарактеризувати появою певного кризового явища, яке може спричинити й сприяти кризі. Вивчення механізму кризових явищ у вітчизняній економіці та факторів, що їх викликають, дало змогу виокремити головні чинники зовнішніх кризових явищ (екзогенні) – виникнення та інтенсивність вияву, що значною мірою не залежить від діяльності підприємства. Їхній вплив залежить від світової економіки, фінансової політики транснаціональних банків і корпорацій, суті міжнародних угод, демографічної ситуації в Україні, стану промислового розвитку, економічної та політичної стабільності країни, рівня науки, техніки і технологій. До зовнішніх факторів належать криміногенні умови, екологічні фактори, природні фактори, що визначають ситуацію на ринку товарів і послуг.

Варто зазначити, що найбільш негативний вплив на поглиблення кризи мають економічні фактори, які акумулюють і відображають вплив інших груп факторів. Вони охоплюють:

– загальноекономічні – визначають загальні умови господарювання підприємства і відтак результати господарської діяльності;

– ринкові – передусім негативні для підприємства тенденції певних ринків, на яких підприємство виходить або з якими має стійкі відносини та зв’язки; фактори, що визначають стан окремих ринків (фактори попиту, пропозиції, конкуренції, державного регулювання).

Виникнення каталізатора кризи може бути наслідком погіршення ринкової кон’юнктури, в якій підприємство співпрацює як покупець певних ресурсів. Зовнішніми ознаками негативних змін ринкової кон’юнктури є зростання цін, зниження пропозиції та погіршення доступу до окремих видів ресурсів.

Кожне підприємство повинно бути в змозі запобігти кризам, джерелом походження яких є зовнішнє середовище. Для попередження кризових явищ є універсальний засіб – стратегічне прогнозування, основним методом якого є оцінка впливу зовнішніх факторів. Ідеться про **SWOT-аналіз** (S – сильні сторони, W – слабкі сторони, O – можливості, T – загрози). Аналіз відбувається у два етапи на основі побудови матриці.

На першому етапі спершу заповнюється поле «Можливості», а далі «Загрози».

На другому етапі спершу заповнюється поле «Сильні сторони», а далі поле «Слабкі сторони». А. Томсон і А. Стрікленд запропонував набір факторів можливостей і загроз для організації, що походять із зовнішнього середовища. Сила екологічного фактора може бути оцінена в діапазоні від – 5 балів (сильна небезпека) до 0 (немає небезпеки), так і до + 5 балів (велика можливість). Загалом загальні характеристики зовнішнього середовища реалізуються за допомогою **PEST-аналізу** (P – політика, E – економіка, S – суспільство, T – технологія).

Суть аналізу полягає в реалізації

кількох взаємозалежних етапів:

– розроблення завдань аналізу;

– постановка цілей і завдань аналізу;

– збір інформації та оцінка ситуації;

– вивчення рівня загроз і спрямованості факторів зовнішнього середовища;

– вивчення причинно-наслідкових взаємодій факторів середовища й організації;

– визначення можливостей і загроз для організації;

– розроблення імовірних варіантів рішень і вибір оптимального варіанту для підприємства.

Предметом відносин зовнішнього та внутрішнього середовища можуть бути:

– інформація (роз’яснення, податки, нормативно-правові акти);

– товари;

– платні послуги правової, екологічної та адміністративної системи;

– фінансові платежі підприємства (податки, субсидії).

Залежно від виду ресурсів, які використовує підприємство та формує результати своєї виробничо-господарської та фінансової діяльності, доцільно виокремити кризові фактори, пов’язані із станом:

– технічних ресурсів – незадовільний стан і якість використання основних засобів, сировини й енергії, високий рівень матеріальних витрат;

– технологічних ресурсів – неефективна технологія операційної діяльності;

– трудових ресурсів – низький рівень професійної підготовки керівників, спеціалістів технічного персоналу, їх нестача та висока плинність кадрів, втрата висококваліфікованих працівників;

– джерел інформації – відсутність доступу до стратегічної та оперативної інформації, незадовільний стан системи інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень;

– організаційних ресурсів – незадовільний стан організаційної структури управління, стилю та засобів управління, неадекватний і несвоєчасний управлінський вплив на розвиток ситуації;

– фінансових ресурсів – відсутність капіталу та (або) його нерухомого майна, неможливість отримання та (або) обслуговування кредитного капіталу, збиткова діяльність;

– просторових ресурсів – неможливість територіальної диверсифікації діяльності, зміни на ринку;

– сировина – неможливість придбання товарів, необхідних для бізнесу.