

Життєвий цикл як інструмент антикризового управління підприємством

Бугай В.З.

кандидат економічних наук,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Запорізького національного університету

Бурка М.Г.

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Запорізького національного університету

У статті розглянуто основні трактування економічної сутності терміна «антикризове управління підприємством». Обґрунтовано, що важливим інструментом антикризового управління є теорія життєвого циклу підприємства. Виявлено, а також проаналізовано основні фази життєвого циклу підприємства. Запропоновано менеджменту підприємств враховувати основні проблеми, що характерні для кожної фази життєвого циклу, з метою розроблення та реалізації запобіжних заходів щодо виникнення кризової ситуації.

Ключові слова: підприємство, криза, антикризове управління, життєвий цикл підприємства, фаза життєвого циклу підприємства, нормальні проблеми, аномальні проблеми.

Бугай В.З., Бурка М.Г. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ КАК ИНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В статье рассмотрены основные трактовки экономической сущности «антикризисное управление предприятием». Обосновано, что важным инструментом антикризисного управления является теория жизненного цикла предприятия. Выявлены, а также проанализированы основные фазы жизненного цикла предприятия. Предложено менеджменту предприятий учитывать основные проблемы, характерные для каждой фазы жизненного цикла предприятия, с целью разработки и реализации упреждающих мер относительно возникновения кризисной ситуации.

Ключевые слова: предприятие, кризис, антикризисное управление, жизненный цикл предприятия, фаза жизненного цикла предприятия, нормальные проблемы, аномальные проблемы.

Bugai V.Z., Burka M.G. LIFE CYCLE AS A TOOL OF ENTERPRISE ANTI-CRISIS MANAGEMENT

The article deals with the main interpretations of the economic essence of the term “crisis management of the enterprise”. It is substantiated that an important tool of crisis management is the theory of the life cycle of an enterprise. The basic phases of the enterprise life cycle were identified and analyzed. It is proposed that enterprise management take into account the main problems that are characteristic of each phase of the life cycle, in order to develop and implement preventive measures for the emergence of a crisis situation.

Keywords: enterprise, crisis, crisis management, life cycle of the enterprise, phase of the enterprise life cycle, normal problems, abnormal problems.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Антикризове управління підприємством у провідних компаніях країн із розвинутою ринковою економікою є невід’ємним елементом єдиної системи управління підприємством і являє собою систему заходів, спрямованих не тільки на вихід підприємства з кризи, але й на запобігання входження в таку ситуацію. Процес антикризового управління в таких компаніях проводиться постійно: від створення компанії і протягом усіх подальших життєвих циклів підприємства.

Впровадження ефективної системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах є необхідною умовою їх виживання і економічного зростання. Забезпечення анти-

кризової діяльності на постійній основі дає змогу цілеспрямовано формувати ефективну підсистему управління підприємством в кризових ситуаціях. Усвідомлення необхідності формування, а також ролі, місця та варіантів побудови системи антикризового управління на підприємстві як особливої підсистеми є нагальною проблемою, що потребує подальшого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нині в економічній літературі представлено значну кількість робіт з проблеми антикризового управління. Вагомий внесок у розробку теоретичних і прикладних проблем антикризового управління зробили українські та іноземні науковці, такі як, зокрема,

І. Бланк, Л. Лігоненко, В. Василенко, О. Терещенко, А. Градов, А. Грязнова, Є. Коротков, Л. Ситник.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У наукових працях розглядаються теоретичні основи і методологічний інструментарій антикризового управління підприємством, значну увагу приділено теоретичним питанням виникнення, розвитку кризових ситуацій, а також практичним аспектам проведення стабілізаційних заходів виведення підприємства з кризи. Однак у роботах вчених немає одностайності в підходах до сутності антикризового управління, що створює певні проблеми під час розроблення комплексу заходів із попередження й подолання наслідків кризи. Недостатньо досліджені особливості антикризового управління підприємством стосовно життєвого циклу. Тому актуально залишається проблема формування сучасного понятійного апарату антикризового управління і дослідження особливостей антикризового управління на стадіях життєвого циклу підприємства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження економічної сутності антикризового управління підприємством, виявлення особливостей динаміки руху основних показників по фазах життєвого циклу підприємства для розроблення та впровадження антикризових управлінських заходів на кожній із них.

Виклад основного матеріалу дослідження. Світова економічна криза спровокувала поглиблення фінансових ускладнень на підприємствах України, що пов'язані як із загальнодержавними проблемами (нестабільність політичної ситуації, недосконалість законодавчої бази, неплатежі, спад виробництва), так і з внутрішніми проблемами підприємств (неефективний маркетинг, нераціональне використання засобів, недосконалий виробничий менеджмент, незбалансованість фінансових потоків тощо). Найбільш серйозним наслідком кризи на багатьох підприємствах стало їх банкрутство. Банкрутство підприємства є кінцевою стадією фінансової кризи, яка розвивалась внаслідок незадовільного управління ресурсним потенціалом, фінансових прорахунків, неврахування впливу різноманітних факторів мікро- і макросередовища, тому багатьма фахівцями правомірно визнається як неспроможність забезпечити конкурентне функціонування системи в ринкових умовах. Воно супроводжується посиленням соціально-економічних проблем в суспільстві.

Саме тому останнім часом великого значення набуває впровадження на підприємствах ефективної антикризової системи, спрямованої на своєчасне розпізнавання загрози банкрутства з метою його попередження.

Сьогодні велика кількість підприємств перебуває в кризовому стані, тому запобігання кризових ситуацій та розробка заходів щодо виходу підприємства з кризи стали одними з найважливіших проблем управління. Проте у науковій літературі не існує єдиного тлумачення сутності поняття «антикризове управління», хоча всі науковці сходяться в одному: антикризове управління є специфічним напрямом управління, що вимагає застосування спеціальних методів, інструментів, форм управління. Різні погляди на змістовне наповнення терміна «антикризове управління підприємством» подано в табл. 1.

Ми розділяємо точку зору професора Л. Лігоненко стосовно тлумачення сутності терміна «антикризове управління підприємством».

Дослідження свідчать про те, що в сучасних умовах господарювання якість антикризових рішень значною мірою залежить від врахування життєвого циклу підприємства [8; 9].

Нині підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система [10; 11], що функціонує й розвивається в умовах жорсткої конкуренції, і це потребує особливої уваги до факторів та передумов виникнення кризових ситуацій. Залежно від фази життєвого циклу підприємства змінюються розміри ризику; невизначеність, стійкість суб'єкта господарювання, потенційні можливості, переваги позитивних та негативних факторів впливу тощо.

Отже, можна зробити висновок, що антикризове управління становить безперервний процес, невід'ємний елемент загальної системи управління підприємством, що здійснюється в умовах обмеженості часу й ресурсів, а також спрямований на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприємств явищ, а також створення умов стабільного функціонування й розвитку.

Адаптація біологічної концепції циклу в менеджменті привела до появи теорії життєвого циклу організації, яка одержала розвиток в роботах І. Адізеса, Л. Грейнера, К. Камерона, Р. Куінна, Ф. Лідена, Д. Міллера, Б. Скотта, У. Торберта, П. Фрізена. Дослідження в цій сфері проводять і вітчизняні вчені, такі як, зокрема, Ю. Примуш, С. Корягіна, Т. Малаєва, С. Довбня, Ю. Шембель, А. Штангрет, О. Копилук, О. Кузьмін, О. Мельник.

**Змістове наповнення терміна «антикризове управління підприємством»
в економічній літературі**

Автор, джерело	Змістове наповнення терміна
Л. Лігоненко [1]	Спеціальне, постійно організоване управління, націлене на оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.
Л. Ситник [2]	Система управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів на противагу екстенсивному розвитку.
Е. Мінаєв, В. Панагушин [3]	Управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства згідно з виробленою стратегічною програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення.
В. Василенко [4]	Управління, яке спрямовано на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і вжиття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками.
А. Градов, Б. Кузін, А. Федотов та ін. [5]	Сукупність послідовних узагальнених заходів: аналіз стану макро- і мікросередовища, вибір місії підприємства; вивчення механізму виникнення кризових ситуацій та створення системи моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для раннього виявлення слабких сигналів про кризу; стратегічний контролінг діяльності підприємства та розроблення стратегії запобігання його неплатоспроможності; оперативна оцінка та аналіз фінансового стану підприємства, виявлення ймовірності виникнення банкрутства; розробка системи дій в умовах кризи щодо виходу з кризової ситуації.
О. Коваленко [6]	Управління, що здатне випереджати або пом'якшувати кризи, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в певний період і виводити його із кризового стану з мінімальними витратами. Антикризове управління повинне базуватися і на загальних закономірностях, властивих управлінським процесам, і на специфічних особливостях, пов'язаних з антикризовими процедурами.
А. Грязнова [7]	Система управління підприємством, що має комплексний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає змогу усунути тимчасові труднощі, зберегти та покращити ринкові позиції підприємства за будь-яких обставин під час використання переважно власних ресурсів.

Відповідно до цієї теорії життєвий цикл – це період, протягом якого підприємство принципово змінює цінності й орієнтації, проходячи декілька послідовних стадій розвитку. Фази життєвого циклу – періоди життя підприємства у рамках однотипних ціннісних установок, що зумовлюють особливості, управлінських інструментів, адекватних тривалості функціонування підприємства.

Одним із перших вчених, хто запропонував свою теорію життєвого циклу підприємства, яка широко використовується в наукових дослідженнях і практиці господарювання, був Ларрі Грейнер. Він обґрунтував, що підприємство за час свого існування в галузі послідовно проходить через п'ять етапів розвитку, таких як зростання через креативність,

зростання через управління, зростання через делегування, зростання через координування, зростання через співробітництво. При цьому для кожного із етапів розвитку характерна відповідна криза: зростання через креативність – криза лідерства (власник встановлює правила, пріоритети і принципи роботи); зростання через управління – криза автономії (відсутність у менеджерів можливості приймати рішення самостійно, що гальмує розвиток бізнесу); зростання через делегування – криза контролю (автономія і самостійність співробітників призводять до рішень, з якими не погоджується головний орган управління; введення більш жорстких форм контролю і звітності); зростання через координування – криза кордонів (зниження загальної

інноваційності, гнучкості і швидкості прийняття рішень); зростання через співробітництво – автор не називає виду кризи.

Вагомий внесок у розвиток теорії й практики управління життєвим циклом підприємства зробив професор І. Адізес, який вважав, що кожна фаза життєвого циклу підприємства завершується кризою, а також необхідно послідовно вирішувати проблеми, які виникають, що спричинені зростанням бізнесу, зміною конкуренції, технологій і оточуючого середовища. Він зазначав, що кризи компанії – результат закономірних проблем, які можна поділити на три групи [12]:

- 1) нормальні проблеми дорослішання («хвороби зростання»);
- 2) аномальні проблеми;
- 3) патології, які компанія не спроможна вирішити самостійно.

Наприклад, на фазі «зростання» нормальними проблемами можуть бути такі: плутанина у пріоритетах, відповідальності і функціях; недостатній контроль за витратами, бюджетуванням і аналізом руху грошових коштів; аномальними – висока пріоритетність кожного завдання; відсутність контролю за витратами, бюджетуванням і аналізом руху грошових коштів.

Якщо не вирішувати нормальні проблеми, як зазначає І. Адізес, вони стають аномальними і з часом перетворюються на патології, що призводить до поглиблення кризи.

Цінність теорії І. Адізеса полягає в тому, що вона має такі компоненти, як пояснення і передбачення, що в умовах сучасної невизначеності є досить актуальним.

Дослідження свідчать про те, що для кожної із стадій життєвого циклу підприємства характерними є відповідні критерії, що є науковим підґрунтям антикризового управління (табл. 2).

Варто зазначити, що, користуючись наведеною матрицею, менеджмент підприємства має можливість завчасно готуватися до можливих проблем, які можуть виникнути, залежно від фази життєвого циклу розробляти і реалізовувати відповідні антикризові заходи.

Таким чином, концепція життєвого циклу дає можливість структурувати проблеми, що виникають перед підприємцем, власником, менеджером, що дає змогу прогнозувати розвиток подій і виникнення критичних ситуацій, отже, дає можливість підготуватися до них належним чином. Ця концепція дає можли-

Таблиця 2

Матриця показників діагностики і динаміки їх рівня по етапах життєвого циклу підприємства

Показник	Етап життєвого циклу				
	Створення	Зростання	Зрілість	Спад	Відродження
Чисельність персоналу	Зростання	Значне зростання	Стабільний рівень, початок скорочення	Скорочення	Стабільно низький рівень
Залучення кредитних ресурсів	Проблеми залучення кредитів	Розширення кола кредиторів	Скорочення кола кредиторів	Проблеми залучення кредитів	Розширення кола кредиторів
Частка ринку	Дуже незначна	Значно зростає	Велика, темпи зростання зменшуються	Падає	Дуже незначна, темпи зростання низькі
Інноваційність, гнучкість, адаптивність	Відсутні	Зростання	Зниження	Суттєве зниження	Зростання
Виручка від реалізації продукції	Темпи зростання низькі	Значне зростання	Зниження темпів зростання	Падіння	Зниження темпів падіння, зростання
Чистий прибуток	Відсутній	Поява і збільшення	Стабільний рівень, темпи зростання зменшуються	Зменшення чи відсутність; можливі збитки	Відсутність чи низькі темпи зростання

Джерело: складено за [12; 13]

вість детально описати те, що відбувається всередині підприємства, тим самим виявляючи закономірні, природні явища і відхилення, що допомагає менеджеру зосередитися на вирішенні реальних проблем, попереджуючи можливі кризи.

Висновки з цього дослідження. Антикризове управління є обов'язковою складовою фінансового менеджменту підприємства. Організація такого управління на науковій основі дає змогу забезпечувати життєдіяльність підприємства на належному рівні. Важливим інструментом забезпечення ефек-

тивного антикризового управління є теорія життєвого циклу підприємства. Використовуючи наукові дослідження Л. Грейнера, І. Адізе та інших вчених про типові проблеми функціонування підприємства на різних фазах життєвого циклу, можна прогнозувати ймовірність виникнення кризових ситуацій на кожній із них, а менеджменту бути готовому до завчасного попередження кризи.

Перспективами подальших досліджень є аналіз основних чинників, які впливають на формування кризи на кожній із фаз життєвого циклу підприємства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Антикризове управління підприємством : [навч. посіб.] / [Л. Лігоненко, М. Тарасюк, О. Хіленко]. – К. : Київський нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.
2. Ситник Л. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л. Ситник. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 503 с.
3. Антикризисное управление : [учеб. пособ.] / под ред. Э. Минаева, В. Панагушина. – М. : ПРИОР, 1998. – 432 с.
4. Василенко В. Антикризове управління підприємством : [навч. посібник] / В. Василенко. – 2-ге вид., виправл. і доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.
5. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмы / [А. Градов, Б. Кузин, А. Федотов и др.] ; под общ. ред. А. Градова, Б. Кузина. – СПб. : Специальная литература, 1996. – 510 с.
6. Коваленко О. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством / О. Коваленко // Економічний вісник Донбасу. – 2009. – № 1 (15). – С. 140–143.
7. Антикризисный менеджмент / [А. Грязнова, М. Федотова, А. Маринюк] ; под ред. А. Грязновой. – М. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем» ; ЭКМОС, 1999. – 368 с.
8. Костырко Л. Диагностика потенциала финансово-экономической устойчивости предприятия : [монография] / Л. Костырко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Х. : Фактор, 2008. – 327 с.
9. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : [моногр.] / [В. Пономаренко, О. Тридід, М. Кизим]. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 323 с.
10. Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою : [монографія] / за заг. ред. В. Коюди. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. – 416 с.
11. Касьянова Н. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи : [монографія] / Н. Касьянова. – Донецьк : СПД Купріянов В.С., 2011. – 374 с.
12. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с.
13. Гусева Н. Совершенствование методики диагностики этапов жизненного цикла предприятия / Н. Гусева // Вестник Челябинского государственного университета. – 2012. – № 24 (278). Экономика. Вып. 39. – С. 128–134. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-metodiki-diaagnostiki-etapov-zhiznennogo-tsikla-predpriyatiya>.