

1	2	3	4	5
Ініціативність	Потребує постійного керівництва, чекає вказівок	Під час виконання незвичайної роботи часто потребує вказівок	Ініціативний, потребує лише незначних вказівок	Не має потреби в керівництві, прагне до додаткових завдань
Знання своєї роботи	Не знає достатньою мірою всіх етапів своєї роботи	Потребує більшого обсягу знань з деяких етапів своєї роботи	Володіє задовільним знанням всіх етапів своєї роботи	Відмінно оволодів усіма етапами своєї роботи

Оцінювання робітників здійснюється менеджером ділянки один раз за квартал на основі чотирьох ступенів (бали). Крім запропонованої надбавки робітники будуть отримувати премію за якісну роботу і своєчасне виконання виробничих завдань. Величина премії становить 50 % до суми тарифної ставки з урахуванням надбавки за результатами оцінювання, а в разі порушення виробничої дисципліни премія істотно зменшується або не нараховується зовсім.

Запропоновані зміни в організації роботи цеху та в оплаті праці робітників дозволяють зберегти найбільш кваліфікованих і перспективних працівників, а також забезпечити відповідне заохочення сумлінної праці і при цьому слід зазначити, що склад бригади змінюється. За результатами оцінювання кращі працівники можуть бути включені в бригаду і навпаки, члени бригади, які систематично мають від'ємний або найменший серед інших КТУ, можуть бути виключені із бригади. За умови поліпшення економічного стану підприємства та збільшення кількості замовлень, на відрядно-преміальну систему оплати праці поступово рекомендується перевести більшу кількість працівників. Для цього в подальшому можуть бути організовані інші бригади. У разі позитивного розвитку підприємства та збільшення кількості замовлень на відрядно-преміальну систему оплати праці будуть переведені всі працівники цеху. Такі зміни в організації роботи цеху та оплати праці його робітників можуть бути тимчасовими і доцільні для застосування у період кризового стану підприємства, що потребує удосконалення системи оплати робітників з урахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Наук. керівн. Коюда В. О.

Література: 1. Кибанов А. Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии : учебник для студентов / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – М. : Дело, 1999. – 621 с. 2. Соболев В. Г. Технологии управления персоналом предприятия / В. Г. Соболев // Управление развитием. – 2011. – № 4. – С. 22–23. 3. Гідзула А. О. Сутність процесу використання персоналу як провідного елементу системи управління підприємством / А. О. Гідзула // Управление развитием. – 2011. – № 4. – С. 249–251. 4. Афанасьев М. В. Основы менеджмента / М. В. Афанасьев, Л. Г. Шемаева, В. С. Верлока. – Х. : Видавничий Дім "ІНЖЕК", 2003. – 484 с. 5. Гриньова В. М. Фінанси підприємства : навч. посіб. / В. М. Гриньова, В. О. Коюда. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2004. – 432 с. 6. Шаповалова М. А. Управление развитием кадрового потенциала организации / М. А. Шаповалова // Управление развитием. – 2008. – № 11. – С. 130–131.

Корда І. В.

УДК 005.41

Магістр 2 року навчання
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

ОСОБЛИВОСТІ КРИЗИ У ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ІЗ ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ ПІДПРИЄМСТВА, ТОВАРУ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Анотація. Узагальнено та систематизовано взаємозв'язок кризи із життєвим циклом (ЖЦ) підприємства, ЖЦ товару та ЖЦ конкурентних переваг підприємства як основи для обґрунтування комплексу антикризових заходів.

Анотация. Обобщена и систематизирована взаимосвязь кризиса с жизненным циклом (ЖЦ) предприятия, ЖЦ товара и ЖЦ конкурентных преимуществ предприятия для обоснования комплекса антикризисных мер.

Annotation. The relationship of crisis with the life cycle of an enterprise, goods and competitive advantages has been generalized and systematized to substantiate a complex of anti-crisis measures.

Ключові слова: криза, стадії ЖЦ підприємства, ЖЦ товару, ЖЦ конкурентних переваг підприємства.

В умовах мінливості кожне підприємство повинне забезпечувати стабільність і стійкість своєї діяльності та перспективний розвиток, що потребує своєчасної і оперативної реакції на виникнення можливих загроз щодо банкрутства підприємства. Актуальність проблеми кризи полягає у необхідності для підприємств всіх форм власності постійного відстеження стану справ, виявлення основних факторів щодо посилення, послаблення чи нейтралізації виникнення кризових ситуацій та аналізу їх наслідків.

Питання кризових явищ розглядається у працях вчених і фахівців, а саме: Л. Лігоненко, З. Шершньової, Н. Круглова, І. Кривов'язюк, М. Кондратьєв, Я. Фомін, М. Федотова та ін. Окремі положення виникнення криз у діяльності підприємства потребують доповнення і уточнення для обґрунтування комплексу антикризових заходів.

Мета статті – дослідження особливостей виникнення і розвитку кризи у взаємозв'язку з життєвим циклом (ЖЦ) підприємства, товару та конкурентних переваг підприємства.

Дослідження проблеми суб'єктів господарювання у процесі їх функціонування потребують, насамперед, визначення сутності, змісту та характеристики кризи. І тому, на основі систематизації та узагальнення авторських підходів (19 робіт), пропонуються підходи до поняття "кризи" в табл. 1.

Таблиця 1

Підходи авторів до поняття "криза"

№ п/п	Автори, джерела	Ключові аспекти
1	Л. Лігоненко [1] та ін.	Складний загострений стан, різкий перелом або занепад. Переломний етап функціонування системи якісного реагування. Перелом, якісна зміна. Значне та тривале порушення рівноваги та прояв нездатності системи. Переломний момент: рішення – або життя, або смерть. Ситуація з високою небезпекою, невпевності
2	Н. Макаренков, В. Кас'янов	Це зміни, перехідний період в економіці як наслідок природних явищ, породжуваних людиною. Це зміни негативні, глибокі і часто несподівані, але одночасно несуть нові можливості для розвитку
3	В. Василенко [2] та ін.	Це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (внутрішньо-виробничих і соціально-економічних відносин) та загроза життєстійкості у навколишньому оточенні
4	Н. Кондратьєв, Ю. Яковец, Л. Абалин [3] та ін.	Це рецесія як тимчасова фаза, коли відбувається спад господарської активності. Форма порушення життєздатності підприємства, характеризується закономірністю і циклічністю виникнення за етапами життєвого циклу підприємства
5	А. Беляєв, Є. Коротков [4]	Найважливіший елемент механізму саморегулювання соціально-економічних систем
6	К. Херман та ін.	Несподівана і непередбачувана ситуація, яка загрожує пріоритетним цілям. Широкомасштабна, непередбачувана подія із негативними результатами. Відхилення від стану рівноваги, будь-яке обурення макро- та мікросередовища. Зростання кількості взаємопов'язаних кризових явищ, що погіршує показники діяльності підприємства

На основі шести виокремлених підходів, дослідниками пропонується розглядати кризу як складний переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, для якої характерно зростання кількості взаємопов'язаних явищ (тривале порушення рівноваги; нездатності системи; зміни негативні та глибокі, прояв нездатності; будь-яке обурення середовища; загроза життєстійкості; порушення параметрів) тощо, із негативними наслідками, які одночасно несуть певні потенційні можливості для розвитку. Це визначення стосується підприємства в цілому як відкритої соціально-економічної системи, яка функціонує у конкурентному середовищі. Для більш поглибленого і детального аналізу появи та прояву криз за етапами життєвого циклу підприємства доцільно розглянути різні точки зору (табл. 2).

Таблиця 2

Стадії життєвого циклу підприємства

№ п/п	Автори, джерела	Стадії (етапи, фази) ЖЦ підприємства	Коментарі
1	2	3	4
1	І. Кривов'язюк [5]	1 – виникнення; 2 – запровадження; 3 – зростання; 4 – зрілість; 5 – насичення; 6 – спад; 7 – банкрутство; 8 – ліквідація	На 5 стадії з'являються ознаки кризи, що обумовлено різким спадом попиту на продукцію

1	2	3	4
2	О. Вишнеvsька [6]	1 – виникнення і становлення; 2 – розвиток; 3 – зрілість; 4 – занепад; 5 – результат	На 3 стадії відбувається насичення ринку товаром і, як наслідок, зменшується обсяг продажу
3	Н. Круглова [7]	1 – розвиток; 2 – стабільне функціонування; 3 – деградація	На 2 стадії з'являються ознаки погіршення становища підприємства на ринку
4	З. Шершньова, С. Оборська [8]	1 – проект; 2 – будівництво; 3 – освоєння; 4 – нарощування виробництва; 5 – стабільне функціонування; 6 – старіння організації	Для 5 стадії характерна поява перших ознак кризи, яка на 6 стадії посилюється
5	В. Василенко [2]	1 – поріг нечутливості; 2 – становлення; 3 – розвиток; 4 – зрілість; 5 – насичення; 6 – спад; 7 – крах; 8 – ліквідація	На 5 стадії – пік зрілості підприємства на ринку, після якого відбувається спад попиту на продукцію та послаблення ринкових позицій, як наслідок – виникнення кризових ситуацій
6	А. Беляєв, Е. Коротков [9]	1 – створення; 2 – становлення; 3 – прискорене зростання; 4 – уповільнення зростання; 5 – стійкість (зрілість); 6 – спад; 7 – вмирання	На стадії 4 проявляються перші ознаки кризи, оскільки обсяги продажу продукції зменшуються, що свідчить про насиченість на ринку
7	В. Гриньова та ін. [10]	1 – народження (до 1 року); 2 – дитинство (від 1 до 2 років); 3 – юність (3 – 5 років); 4 – рання зрілість (6 – 10 років); 5 – остаточна зрілість (11 – 20 років); 6 – старіння (21 – 25 років)	На 4 стадії виникають проблеми щодо гальмування діяльності підприємства і з'являються перші ознаки кризи. На 5 стадії підприємство втрачає свою інвестиційну привабливість, вичерпані потенційні можливості та знижується прибутковість
8	С. Корягіна	1 – створення; 2 – зростання; 3 – зрілість; 4 – паразитична зрілість; 5 – занепад, нездатність адекватно реагувати	Якщо на 3 стадії підприємство вчасно не відреагує на зовнішні зміни ринку, не перегляне свої стратегії та цілі, то це негативно вплине на подальший його розвиток і, як наслідок, виникнення кризи
9	Л. Лігоненко [1]	1 – народження; 2 – дитинство; 3 – юність; 4 – рання зрілість; 5 – зрілість; 6 – старіння; 7 – відродження	На 4 стадії виникає необхідність у диверсифікації та освоєнні додаткових напрямів діяльності підприємства

Автори [1; 3 – 5; 7 – 10] розрізняють від чотирьох до восьми стадій ЖЦ підприємства і, незалежно від їх кількості, слід зазначити, що перші ознаки кризи у підприємств з'являються під час досягнення зрілості, коли спостерігається: насичення ринку; виникає необхідність у диверсифікації; послаблення ринкових позицій; обсяги продажу зменшуються; виникають проблеми гальмування діяльності; з'являються перші ознаки кризи. На появу кризи у діяльності підприємства суттєво впливає життєвий цикл товару і тому слід проаналізувати авторські точки зору (табл. 3).

Таблиця 3

Стадії життєвого циклу товару

№ п/п	Автори, джерела	Стадії (етапи, фази) ЖЦ товару	Коментарі
1	2	3	4
1	А. Павленко, А. Войчак	1 – дослідження та розроблення товару; 2 – запровадження товару на ринок; 3 – розширення ринку збуту; 4 – використання переваг; 5 – зрілість товару; 6 – насичення ринку; 7 – витискування товару з ринку	На 4 стадії зростають витрати і зменшується прибуток від продажів, оскільки підприємство змушене підвищувати витрати на рекламу, проводити модифікацію товару та знижувати ціну. Це обумовлює появу джерела розвитку кризи, причина появи якої у гальмуванні об'ємів продажів
2	Н. Криковцева, Л. Саркісян, О. Біленький, Н. Кортельова	1 – дослідження та розробка; 2 – запровадження; 3 – зростання; 4 – зрілість; 5 – спад	На стадії 4 простежується сповільнення обсягів продажу та зниження конкурентоспроможності продукції
3	З. Шершньова, С. Оборська [8]	1 – зародження; 2 – прискорення зростання; 3 – сповільнення зростання; 4 – зрілість; 5 – спад	На стадії 3 обсяг продажу поступово знижується, що характерно для появи кризи
4	Ф. Котлер	1 – запровадження; 2 – початкове зростання; 3 – подальше зростання; 4 – зрілість; 5 – занепад	На 4 стадії виникає необхідність в освоєнні нового товару

1	2	3	4
5	Н. Еріашвілі, К. Ховард, Ю. Ципкін	1 – розробка; 2 – упродовження; 3 – зростання; 4 – зрілість; 5 – насиченість; 6 – спад	На стадії 4 зменшуються об'єми продажу, характерна поява збитковості виробництва, загострюється конкуренція на ринку
6	І. Єрухимович	1 – розробка товару; 2 – вихід на ринок; 3 – збільшення об'ємів продажу; 4 – зрілість; 5 – спад	На 4 стадії об'єми продажів поступово знижуються, відслідковується поява кризи

У шести працях наведено від 5 до 7 стадій ЖЦ товару, на основі яких можна зазначити, що розвиток кризи на підприємстві починається на стадії зрілості (сповільнення зростання, зрілості товару), оскільки на ній прослідковується тенденція зниження прибутку, гальмується рівень продажу, збільшується тиск з боку конкурентів. Для недопущення прискорення кризи, згідно з проведеним аналізом, на стадії зростання (використання переваг, збільшення об'ємів продажів) необхідно розробляти та впроваджувати заходи щодо підвищення якості товару, розширення номенклатурного ряду, вихід на нові ринки збуту, модернізація товару, впровадження інноваційних розробок у всі сфери діяльності підприємства. Окрім того, необхідно дослідити стадії життєвого циклу конкурентних переваг підприємства для виявлення їх впливу на процес кризових явищ, які наведені в табл. 4.

Таблиця 4

Стадії життєвого циклу конкурентних переваг підприємства (ЖЦКПП)

№ п/п	Автори, джерела	Стадії (етапи, фази) ЖЦКПП	Коментарі
1	З. Шершньова, С. Оборська [8]	1 – зародження; 2 – прискорення зростання; 3 – уповільнення зростання; 4 – зрілість; 5 – спад (втрата)	На 3 стадії виникає загроза у появі кризи, оскільки зменшується попит, розпочинається моральне та фізичне старіння основних засобів, знижується конкурентоспроможність
2	І. Кривов'язюк [5]	1 – зародження; 2 – прискорення зростання; 3 – гальмування зростання; 4 – зрілість; 5 – спад	На 3 стадії простежується тенденція спаду обіговості та рентабельності продажу, настає загроза виникнення кризи, яка на 4 стадії прискорюється (знижується рентабельність власного капіталу підприємства)

Таким чином, прояв перших ознак кризи простежується на 3 стадії ЖЦ конкурентних переваг підприємства, для якої характерно уповільнення зростання, гальмування. Як зазначали З. Шершньова, С. Оборська, втрачання конкурентних переваг підприємства відбувається внаслідок його морального та фізичного старіння, технологічних змін у галузі, зміни попиту, цілей та його стратегії, послаблення внутрішньої конкуренції, помилок в управлінні тощо [8].

Попереджування кризових явищ на підприємстві потребує аналізу інтенсивності їх розвитку в умовах господарювання конкретного суб'єкта. У [5; 7; 9; 10] розглядається взаємозв'язок між різними видами криз, які обумовлюють та сприяють появі нової більш глибокої кризи на основі ланцюгової взаємодіючої реакції. Так, криза стратегії призводить до кризи результатів, яка, у свою чергу, негативно впливає на фінансовий стан щодо: втрати неплатоспроможності, зростання кредиторської заборгованості, погіршення ліквідності та фінансової стійкості, зниження прибутковості підприємства і, як наслідок, – виникнення банкрутства. З урахуванням розглянутих ключових аспектів прояву кризових явищ у діяльності підприємства відповідно до ЖЦ підприємства, товару та конкурентних переваг, необхідно розробити антикризову програму.

Наук. керівн. Коюда В. О.

Література: 1. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. – К. : Наукова думка, 2000. – 390 с. 2. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с. 3. Кондратьев Н. Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения / Н. Д. Кондратьев, Б. В. Яковец, Л. И. Абалин. – М. : Экономика, 2002. – 766 с. 4. Антикризисное управление : учебник / под ред. проф. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 432 с. 5. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. для вищих навчальних закладів / І. В. Кривов'язюк. – К. : Кондор, 2008. – 366 с. 6. Антикризисное управление предприятием / О. В. Вишнева. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 313 с. 7. Антикризисное управление : учеб. пособ. / Н. Ю. Круглова. – М. : КНОРУС, 2009. – 512 с. 8. Шершньова З. С. Антикризове управління підприємством : навч. метод. посіб. / З. С. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2004. – 196 с. 9. Беляев А. А. Антикризисное управление : учебник / А. А. Беляев, Э. М. Коротков. – 2-е изд. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 311 с. 10. Инвестиционный менеджмент : підручник / В. М. Гриньова, В. О. Коюда, Т. І. Лепейко та ін. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2011. – 544 с.