

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЯВУ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Маргасова В.Г., к.е.н., доцент,
Мостова М.А., аспірант

Чернігівський державний інститут економіки та управління

В статті досліджено циклічне розвиття організації, уточнена суть поняття життєвого циклу організації, розглянуті стадії розвитку та сучасні моделі життєвого циклу організації.

Ключевые слова: життєвий цикл, стадії розвитку організації, життєвий цикл підприємства, криза.

In the article cyclical development of an organization is investigated; the essence of its life cycle is specified, the stages of the development and modern models of the life cycle of an organization are considered.

Key words: life cycle, stages of the development of an organization, life cycle of an organization, crisis.

Постановка проблеми. В процесі становлення ринкових відносин більшість вітчизняних підприємств опинилися в ситуації незадовільного фінансового стану. До основних причин такого стану вітчизняних підприємств відносять: високу собівартість продукції, її низьку якість порівняно з продукцією закордонних виробників, незадовільну систему збуту та, як наслідок, значне падіння попиту і втрату позицій на ринку. На межі банкрутства перебувають сьогодні і багато підприємств, які не мають змоги вчасно виконувати свої зовнішні та внутрішні зобов'язання. Отже, виживання підприємства у швидкозмінному середовищі оточення є дуже гострою проблемою в Україні. Підприємство, як і будь-яка система незалежно від форми власності, галузі та масштабів діяльності, підпорядковується циклічним законам життєдіяльності. Можливість модифікуватись, переходити на вищі стадії розвитку або ж, навпаки, потрапляти у кризові стани, потребує від підприємства зміни цілей, стратегій та способів їх реалізації.

Вивчення і врахування теоретичних, практичних процесів циклічності розвитку організацій дозволить зацікавленим особам передбачати їх стан у майбутньому, керівникам приймати обґрунтовані управлінські рішення. Важливим і актуальним постає завдання розроблення систем оцінки та управління життєвим циклом підприємства, визначення особливостей кожної його стадії функціонування. Тому управління процесом розвитку підприємства зводиться до управління кожним станом життєвого циклу підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Моделі життєвого циклу підприємства досліджувалися такими науковцями, як Є. Шершньова, О. Кузьмін, Н. Степаненко, І. Мазур, В. Шапіро і т.д., але найбільш поширеними є теорії зарубіжних вчених-економістів Л. Грейнера й І. Адісеса.

Невирішені частини загальної проблеми. На сьогодні при подоланні проблем, що виникають у зв'язку з неплатоспроможністю, застосовують так звані методи передбачення можливого кризового явища. Антикризове управління розглядається як самостійний вид професійної діяльності, спрямований на запобігання кризовим явищам та подолання їх у діяльності підприємства. Об'єктом такого управління є кризові явища в діяльності підприємства (виникнення, розвиток, усунення та запобігання). Але, незважаючи на велику кількість наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячених теорії циклічного розвитку підприємства у теоретичному аспекті, не існує єдиного методологічного підходу до розмежування фаз життєвого циклу та розробки типології криз, що притаманні кожній стадії розвитку підприємства.

Мета статті. Метою статті є дослідження та систематизація провідних теорій життєвого циклу підприємства в контексті визначення кризових явищ на кожному етапі розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу. Кожне підприємство розвивається циклічно, що супроводжується змінами всіх елементів системи суб'єктів господарювання. Отже, розвиток як процес у загальному розумінні – це необоротні, направлені, закономірні зміни матерії та свідомості, їх універсальна властивість. Виділяють прогресивну, висхідну лінію розвитку та регресивну, спадну лінію розвитку [6].

У літературі зустрічаються різні погляди щодо визначення змісту та класифікації моделей життєвого циклу підприємства. Так, О. Кузьмін і О. Мельник вважають, що розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, які визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності [9].

Л. Лігоненко у підручнику “Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій” зазначає, що набув поширення та визнання запозичений з теорії менеджменту термін “життєвий цикл підприємства”, під яким розуміють сукупність стадій, які проходить підприємство у перебігу своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей і завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування [10].

Незаперечною є думка Т. Базарова, який висловлюється таким чином: “Управління функціонування організації по шкалі часу може бути представлено у термінах життєвого циклу, що означає як процесуальність розвитку, так і його стадійність” [3].

Варто зазначити, що І. Бланк, автор підручника “Управление активами”, подає таке визначення: “Життєвий цикл підприємства – загальний період часу від початку діяльності підприємства до природного припинення його існування або відродження на новій основі (з новим складом власників і менеджерів, з принципово новою продукцією, технологією тощо)” [5].

У посібнику “Эффективный менеджмент” І. Мазур, В. Шапіро, Н. Ольдерогге підкреслюють, що підприємство у своєму розвитку проходить певні стадії, які називаються стадіями життєвого циклу підприємства. Життєвий цикл, за висновками науковців, – об’єктивна реальність, але відродження підприємства потребує суб’єктивних дій управлінського персоналу [11]. На думку Н. Степаненко: “Еволюція внутрішнього середовища підприємства звичайно розглядається як його життєвий цикл, що включає послідовність певних етапів розвитку від виникнення до ліквідації. Головною причиною зміни етапів цього циклу є зміна масштабів діяльності підприємства, яка призводить до зростання невизначеності умов роботи, накопичення внутрішньоорганізаційних проблем, до появи структурних конфліктів”. Тому автор вважає, що зміни етапів життєвого циклу підприємства доцільно розглядати в тісному зв’язку з еволюцією організаційного розвитку [13]. Н. Родіонова також розглядає життєвий цикл підприємства як певні закономірності у розвитку будь-якого підприємства, які можуть відрізнятися швидкістю перебігу та амплітудою рівня розвитку [12].

Але в наш час у науковій літературі існує дві основні теорії життєвого циклу підприємства. Так, наприклад, Ларрі Грейнер у 1972 р. розробив еволюційну концепцію розвитку організації: перехід від однієї фази до іншої здійснюється шляхом подолання кризи, специфічної для даної стадії (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика стадій розвитку підприємства (за Л. Грейнером)

Фаза	Зміст діяльності	Вид кризи	Шляхи подолання
1	2	3	4
1. Підприємницька (розвиток через творчість)	<ul style="list-style-type: none"> • рушійна сила діяльності організації – творчий потенціал засновників; • основна увага зосереджена на розробці продукту, забезпеченні його виробництва та продажу; • неформалізована організаційна структура та методи управління на підприємстві; • прийняття рішень та контроль за діяльністю, як правило, здійснюється одноосібно; • прямий механізм координації. 	криза керівництва (неможливість засновника впоратися з розширенням підприємства, ускладненням його організаційної структури)	<ul style="list-style-type: none"> • професіоналізація менеджменту; • створення спеціалізованих виробничих та управлінських підрозділів; • побудова складної ієрархії організаційної структури; • формалізація зв’язків; • залучення й розвиток управлінських кадрів і т.д.
2. Колективістська (розвиток через управління)	<ul style="list-style-type: none"> • чітка ієрархія управлінського персоналу (розподіл менеджерів за рівнями управління); • налагодження управлінських процесів завдяки менеджерам різного рівня. 	криза автономії (обмеженість творчої діяльності менеджерів різного рівня, часткова втрата контролю, система управління перетворюється на джерело суперечностей, втрата частини інформації при її надходженні від нижчої ланки до вищої)	<ul style="list-style-type: none"> • розробка системи децентралізованого контролю.

Продовження табл. 1

1	2	3	4
3. Фаза «формалізації» (розвиток через делегування)	<ul style="list-style-type: none"> • делегування повноважень; • формування децентралізованих підрозділів виробничо-управлінського типу; • переорієнтація системи мотивації персоналу – робиться наголос на результатах роботи. 	криза контролю (часткова втрата контролю менеджерами вищої ланки)	<ul style="list-style-type: none"> • координація діяльності децентралізованих підрозділів підприємства.
4. Фаза «деталізації» (розвиток через координацію)	<ul style="list-style-type: none"> • впровадження систем корпоративного планування; • розгляд впровадження нових продуктивних груп як інвестиції в розвиток підприємства; • жорсткий контроль підрозділів підприємства апаратом управління 	криза бюрократичного апарату (виникнення суперечностей між апаратом корпоративного управління та функціональними підрозділами підприємства, виникнення «подвійної системи керівництва»)	<ul style="list-style-type: none"> • зміна у системі координації функціонування підприємства;
5. Командна фаза (розвиток через співробітництво)	гостра бюрократизація всієї системи управління та організаційної структури;	криза синергії	<ul style="list-style-type: none"> • залучення психологів для розв'язання міжособистісних конфліктів; • об'єднання команди єдинодумців дозволить перейти до наступної стадії організаційного розвитку.

Модель організаційного розвитку, розроблена Л. Грейнером, свідчить, що необхідність змін в організаціях рано або пізно виникає незалежно від того, якої ідеології розвитку вони дотримуються, яка парадигма керування визначає домінують їхнього функціонування. Однак від того, як будуть здійснюватися ці зміни в організації, залежить не тільки тривалість, але й ефективність її функціонування.

Друга найбільш поширена концепція життєвого циклу організації належить американському вченому Ісааку Адізесу (рис. 1). В основі виокремлення фаз циклу покладено співвідношення двох параметрів: гнучкість (здатність організації швидко пристосовуватись до внутрішніх та зовнішніх змін) та контрольованість (ступінь регламентації діяльності організації та її членів, а також жорсткість механізмів координації та контролю).

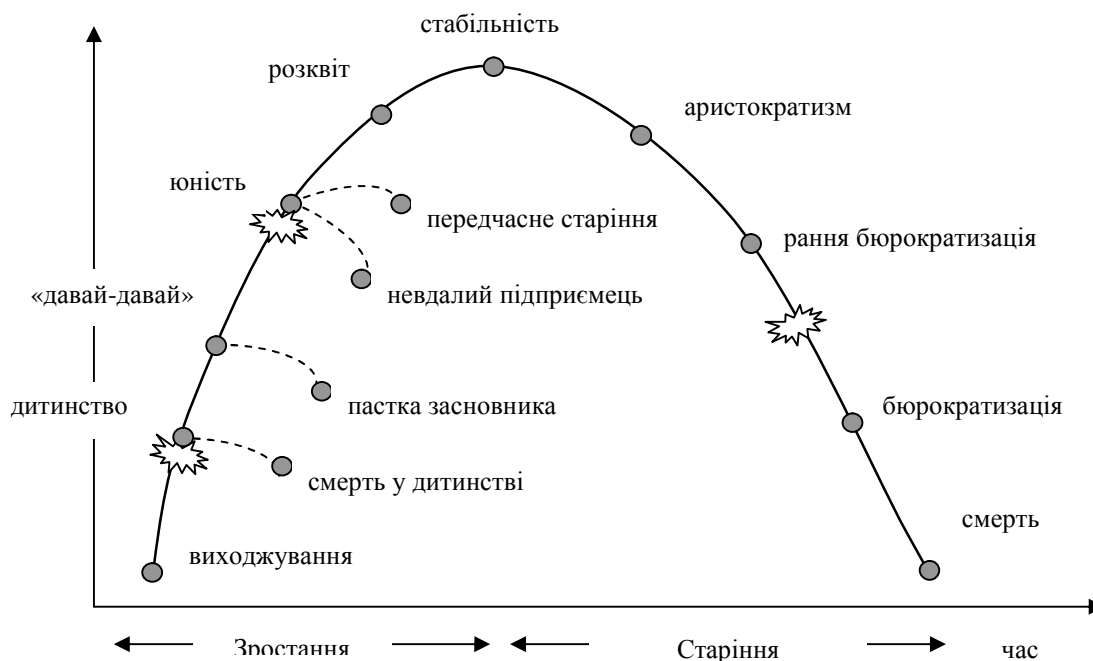


Рис. 1. Модель життєвого циклу за І. Адізесом [15]

Наведемо характеристику стадій моделі життєвого циклу організації, розробленої А. Адісесом:

1) Виходжування. Підприємство ще не існує як суб'єкт господарювання, але вже закладена концепція та бізнес-ідея засновників. Здійснена чітка орієнтація на продукт. Ця стадія вважається завершеною, якщо підприємець є готовим взяти на себе ризик нової підприємницької діяльності та в змозі залучити фінансову підтримку для її здійснення;

2) Дитинство. Суб'єкт господарювання має гнучку, але нечітку структуру та невеликий бюджет. Субординація та ієрархія є слабкими. Управління здійснюється рефлекторно. Умовою переходу до наступної стадії є стабілізація грошових надходжень і продовження розбудови стійкої організаційної структури.

3) Давай-давай («go-go»), або стадія швидкого зростання. Підприємству вже притаманна формалізована організаційна структура, але немає чіткого розмежування повноважень, характерним є поєднання та дублювання виконання певних функцій. Для запобігання втрати контролю керівництво не запроваджує систему делегування посадових обов'язків, це може спричинити виникнення кризи на цій стадії. Головна умова її запобігання – створення професійної адміністративної системи.

4) Юність. Юність є переломним моментом у розвитку підприємства. Керівництво вже не в змозі самостійно управляти складною організаційною структурою, тому актуальним стає децентралізація управління та розвиток системи делегування повноважень. Постає необхідність у залученні додаткових кадрових ресурсів.

5) Розквіт. Досягається оптимальне співвідношення параметрів «гнучкість» і «контрольованість». Підприємство орієнтоване на результати та довгострокову стратегію розвитку. Зростають обсяги виробництва і прибуток. Сформованою є організаційна структура та система посадових повноважень.

6) Стабілізація. З'являються перші ознаки старіння організації. Вона займає певну ринкову нішу, але втрачає темпи розвитку. Знижується інтерес до запровадження інновацій. Цій фазі притаманний двоїстий характер: з одного боку, підприємство має стійкі показники діяльності, а з іншого – вона є небезпечною у перспективі. Зростають консерватизм і рутинізація.

7) Аристократизм. Підприємство має достатню кількість фінансових ресурсів, але значна їх кількість витрачається на підтримку життєздатності складної організаційної структури, збереження системи контролю та страхування. Збереження грошових надходжень здійснюється за рахунок підвищення цін на продукцію. Розвиток відбувається не за рахунок власних розробок та інновацій, а шляхом купівлі інших компаній. Підприємство стає менш активним у плані довгострокових перспектив.

8) Рання бюрократизація. На цьому етапі перед адміністративною підсистемою постає проблема самозбереження. Організаційна культура вже є рутинізованою. Зростає кількість конфліктів усередині суб'єкта господарювання.

9) Бюрократизація. Підприємство втрачає зв'язок із зовнішнім світом, втрачається орієнтація «на результат», послаблюються інформаційні потоки між підсистемами організації. Підприємство починає працювати збитково, що спричиняє поступову втрату його ресурсів.

Отже, можна стверджувати, що ця концепція є дуже поширеною, але вона є більш загальною для всіх підприємств і не враховує особливостей розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання та їх галузевої приналежності.

Кожне підприємство має свої індивідуальні темпи розвитку. Зміна фаз життєвого циклу залежить від низки факторів (зовнішнє середовище підприємства, характер управління, галузева приналежність). Для вітчизняних підприємств можна виокремити, на нашу думку, такі основні фази життєвого циклу й притаманні їм ймовірні кризи (рис. 2):

1) Зародження підприємства. На цьому етапі підприємство тільки починає своє існування як окрема господарська одиниця. Існує великий ризик припинення його діяльності, тому що воно, як правило, є неприбутковим або малоприбутковим, організаційна структура є простою і не містить структурних підрозділів для прогнозування грошових надходжень, мінімізації витрат, тим самим провокуючи можливість втрати фінансової стійкості й настання фінансової кризи.

2) Зростання. Потужність підприємства набирає обертів тим самим вимагаючи зовсім нової, більш ускладненої організаційної структури, нового підходу до управління, здійснення ефективного фінансового менеджменту. Існують декілька сценаріїв подальшого розвитку підприємства залежно від його стратегії: вихід і закріплення на певному рівні або подальше інтенсивне зростання й розгортання діяльності. Треба зазначити, що одночасно з розвитком суб'єкта господарювання на нього продовжують діяти фактори зовнішнього середовища. Керівництво вже не в змозі самостійно здійс-

нювати управління, тому постає питання в додатковому кадровому забезпеченні. На нашу думку, в цьому випадку дуже ймовірним є настання кризи, яка, за Грейнером, має назву «криза керівництва», що виникає у випадку, коли при нарощуванні обсягів виробництва воно не нарощує кадровий склад для управління підприємством.

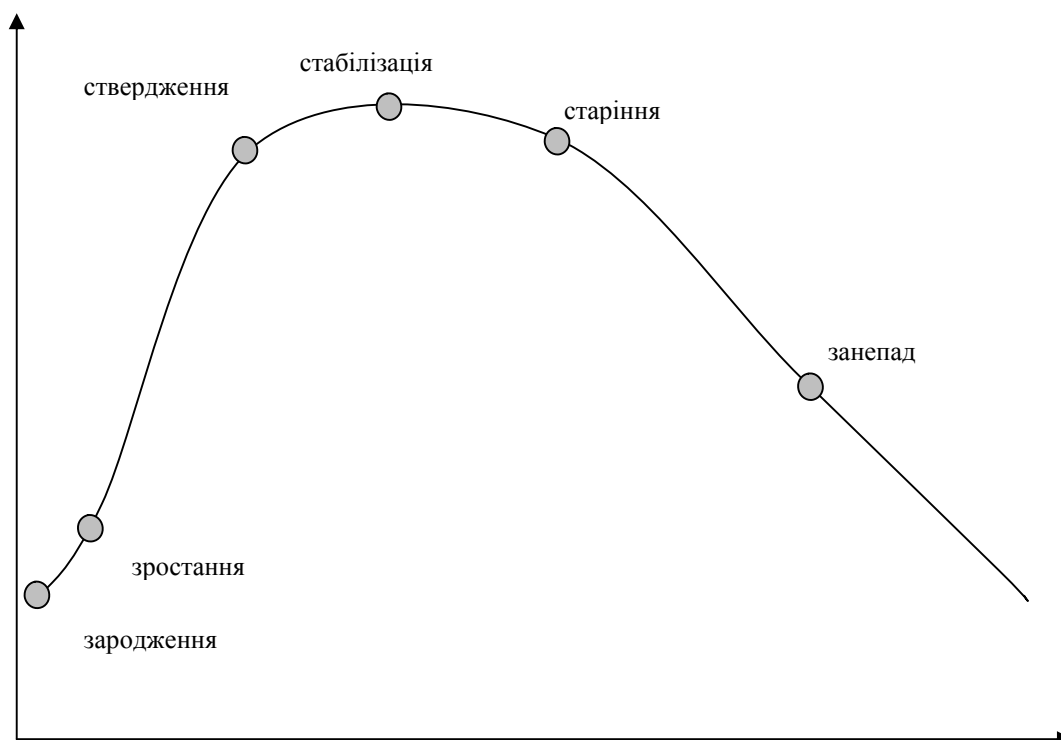


Рис. 2. Узагальнена модель життєвого циклу (авторська розробка)

3) **Ствердження.** Підприємство вже є відносно стабільною системою, яка зайняла певні позиції на ринку. Фактори зовнішнього середовища вже мають менший вплив, на деякі з них воно вже може впливати самостійно, але такі чинники, як зміна попиту споживача, сезонні коливання, державна політика все ще мають значний вплив. Тому підприємство повинно оперативно реагувати на їх зміну, для того щоб підтримувати фінансову стійкість й стабільність.

4) **Стабілізація.** Суб'єкт господарювання вже досяг верхньої межі свого зростання. Всі показники діяльності вже вийшли на певний рівень. Перед підприємством постає завдання вибору стратегії його подальшого функціонування. Якщо система менеджменту є стабільною, вона дозволить якомога довше підприємству залишатися на цій стадії та при настанні старіння підприємства уникнути його занепаду й ліквідації.

5) **Старіння.** Ця стадія є сигналом про те, що підприємство вже не є стійким до впливу зовнішніх факторів, окрім того, на ньому починається дестабілізація внутрішньої діяльності, всі ці негативні зміни можуть спровокувати втрату автономії та подальший занепад суб'єкта господарювання. Постає необхідність негайного оперативного управління. Це, насамперед, проведення оптимізаційних заходів жорсткого характеру.

6) **Занепад.** Показники діяльності підприємства мають незадовільне значення, це свідчить про настання кризи на підприємстві, але треба зазначити, що в цьому випадку вона є невід'ємною частиною життєвого циклу будь-якого суб'єкта господарювання. Завданням управлінського апарату є максимальне зменшення амплітуди коливань в межах циклу.

Висновки:

1. Життєвий цикл підприємства – це період від його створення до повної ліквідації.
2. Необхідність змін у підприємств рано або пізно виникає незалежно від того, якої ідеології розвитку вони дотримуються, яка парадигма управління визначає домінуючу частину їхнього функціонування
3. Криза не тільки є невід'ємною стадією економічного циклу, а й може виникати на кожній його фазі. Тому дуже важливим є питання її діагностики та раннього попередження.

4. Концепція життєвого циклу організації є теоретичним підґрунтям антикризового управління. Науково-обґрунтована теорія циклічного розвитку підприємства може виступати досить ефективним інструментом по усуненню негативних наслідків кризових явищ.

ЛІТЕРАТУРА

1. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: Курс лекций. – М.: Юрид. лит., 1997. – 400 с.
2. Антикризисное управление предприятиями и банками: Учеб.-практ. пособие. – М.: Дело, 2001. – 840 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учеб. пособие. – М.: Мастерство, 2002. – 224 с.
4. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. – К.: Ника-Центр, 1999. – Т. 1. – 592 с.
5. Бланк И.А. Управление активами. – К.: Ника-Центр, 2000. – 720 с.
6. Большой энциклопедический словарь: В 2 т. / Гл. ред. А.М. Прохоров. – М.: Сов. энциклопедия, 1991. – Т. 2. – 768 с.
7. Воронкова В.Г. Менеджмент у державних організаціях: Навч. посіб. – К.: ВД “Професіонал”, 2004. – 256 с.
8. Добраев В.Л. Организационное поведение. – М.: ИКФ “ЭКМОС”, 2002. – 320 с.
9. Кузьмін О.С., Мельник О.Г. Основы менеджмента: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
10. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: КНЕУ, 2001. – 580 с.
11. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Эффективный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М.: Высш. шк., 2003. – 355 с.
12. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 223 с.
13. Унковская Т.Е. Финансовое равновесие предприятия. – К.: Генеза, 1997. – 326 с.
14. Цветков В.В. Державне управління: основні фактори ефективності (політико-правовий аспект). – Х.: Право, 1996. – 164 с.
15. Adizes I. Corporate Lifecycles: how and why corporation grow and die and what to do about it. – Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1998.
16. Greener L. Evolution and Revolution as Organazations Grow // Harward Bussiness Review. – August, 1972.