

СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 336.64

Алмашій Я.І.
кандидат економічних наук, доцент
Ужгородського національного університету

МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ ЯВИЩАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

MANAGEMENT AND CONTROL OF THE CRISIS IN THE ACTIVITIES OF THE MODERN ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

Автором узагальнено різні підходи до вивчення фаз життєвого циклу підприємства та проаналізовано методичні підходи до вивчення кризових явищ. У результаті проведеного аналізу, узагальнення підходів щодо визначення сутності та основи антикризового управління визначено, що у сучасній глобальній економіці проблеми вивчення антикризового управління є актуальними. У зв'язку із цим постає питання розроблення єдиної моделі управління кризовими явищами у діяльності сучасного підприємства.

Ключові слова: життєвий цикл, моделі життєвого циклу, стадії розвитку, бізнес, кризове явище, дефолт, антикризове управління.

АННОТАЦИЯ

Автором обобщены различные подходы к изучению фаз жизненного цикла предприятия и проанализированы методические подходы к изучению кризисных явлений. В результате проведенного анализа, обобщения подходов к определению сущности и основы антикризисного управления определено, что в современной глобальной экономике проблемы изучения антикризисного управления актуальны. В связи с этим возникает вопрос разработки единой модели управления кризисными явлениями в деятельности современного предприятия.

Ключевые слова: жизненный цикл, модели жизненного цикла, стадии развития, бизнес, кризисное явление, дефолт, антикризисное управление.

ANNOTATION

The author summarizes the various approaches to the study phases of the life cycle of the enterprise, and analyzed the methodological approaches to the study of the crisis. As a result of analysis, synthesis approaches to defining the essence and fundamentals of crisis management, she is determined that in today's global economy, there are problems of studying the relevant crisis management. In this regard, the question arises of developing a single model of governance crises in the activities of the modern enterprise.

Keywords: life cycle, life cycle models, stage of development, business, crisis events, default, crisis management.

Постановка проблеми полягає в тому, що сучасна економіка володіє складною системою стримувань і противаг, які охороняють її від негативної поведінки учасників і надмірного ризику. За усіма параметрами ці системи працюють дуже ефективно, про що свідчать фаза довгострокового зростання у світовій економіці і відсутність корпоративних криз. Але ці системи не досконалі, і вони можуть з часом з

тріском провалитися у період фінансової та економічної криз. Макроекономічна плутанина є результатом серії оманливих мікроекономічних рішень, прийнятих багатьма управлінськими суб'єктами, зокрема приватним сектором і громадськістю. Важливим атрибутом кризи є збіг неузгоджених та некомпетентних рішень. Щоб зрозуміти, що сталося і що ми повинні зробити, щоб зберегти економіку та бізнес в цілому, побачити більш широкі фактори, які створили контекст, що ведуть до кризи, необхідно дослідити кризові явища, що нерозривно пов'язані із фазами життєвого циклу у діяльності сучасного підприємства. Кризи можуть відбутися у будь-який час, і немає кінця потенційним лихам, що стоять перед бізнесом та глобальною економікою. Хоча є поради та методи, які можуть бути застосовані, щоб допомогти поліпшити шанси вашої організації на виживання, якщо справи йдуть не так. Найбільш ефективні заходи – ті, що зроблені жорстко. Час, необхідний, щоб розробити плани з управління ризиками, кризового реагування, і кризові комунікації може допомогти, аби повернутися на правильний шлях. Існують дії, необхідні у розробці таких планів, корисні для боротьби з кризою, та практики, що допоможуть відновити загальний стан здоров'я вашої організації. Фінансова відповідальність, встановлення політики міцних стосунків у галузі комунікацій, захищаючи співробітників, сприятимуть відновленню нормальної та ефективної діяльності сучасного підприємства [3, ст. 2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що класифікації моделей життєвого циклу підприємства активно досліджувалися науковцями. Серед таких науковців Л. Грейнер, І. Адісес, О. Кузьмін, Н. Степаненко, І. Мазур, В. Шапіро, А.М. Штангрет, О.І. Копилук, Л.О. Лігоненко, І.А. Бланк. Дослідженнями циклічності економічної системи займалися й інші науковці, серед яких: В. Парето, В. Джевонс, Р. Макдональд, Т. Веблен, Т. Уільямс, К. Каутський, Ж. Лескюр, А. Афталъон,

М. Ленуар, А. Шпитгоф, К. Віксель, Парвус А. Гельфанд.

Формулювання цілей статті полягає у тому, що під впливом глобальних тенденцій проведений аналіз динаміки макроекономічних показників України порівняно з іншими країнами надає можливість стверджувати, що негативні тенденції розвитку вітчизняної економіки і наявність загрози потенційних дефолтних ризиків в Україні тільки нагромаджуються. Необхідність глибоких структурних змін для подолання соціально-економічних деструкцій та створення базових умов щодо сталого економічного розвитку України є актуальним питанням.

Виклад основного матеріалу дослідження ґрунтується на тому, що проблема виживання підприємств у швидкозмінному навколишньому середовищі є вкрай популярною та актуальною. Підприємство працює та функціонує у мінливих умовах, тому необхідність модифікуватися, або потрапляти у кризові становища, потребує від бізнесу зміни цілей, стратегій та способів їх реалізації. Дослідження циклічності розвитку підприємств дозволяє прогнозувати їх стан у майбутньому, а це дозволяє вищому істеблшменту приймати обґрунтовані управлінські рішення. Антикризове управління розглядається як окремий різновид діяльності, спрямований на запобігання кризовим явищам та подолання їх у діяльності підприємства. Антикризове управління – це спеціальна комплексна система управління, націлена на оперативне виявлення ознак кризи та створення відповідних умов для їх своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення банкрутства та запобігання його виникненню в майбутньому.

Між різними видами кризи є тісні причинно-наслідкові зв'язки: стратегічна криза спричиняє кризу прибутковості, яка, у свою чергу, призводить до втрати підприємством ліквідності. Закономірним результатом розвитку симптомів фінансової кризи є надмірна кредиторська заборгованість, неплатоспроможність і банкрутство підприємства.

В економічній теорії сьогодні за проблематикою виокремлюють макро- і мікрокризи, а за структурою відносин – економічні, соціальні, організаційні, психологічні, технологічні.

Голландський економіст Ян ван Гельдерен у 1913 році вперше висунув припущення про наявність довгострокових економічних циклів, які охоплюють усі аспекти відтворювального процесу і є цілком самостійним явищем [1]. Пізніше, у 20-х роках ХХ ст., американські вчені Дж. Кітчин та В. Крам уперше охарактеризували короткострокові цикли тривалістю 2-4 роки. Пізніше їх назвали циклами Кітчена. Деяко пізніше російський вчений М. Кондратьєв визначив сутність довгих циклів, які також отримали назву «довгих хвиль Кондратьєва». Тривалість періоду такого циклу – 50-60 років,

причому якщо сам цикл займає 50 років, то інші 10 – це період на адаптацію до нових умов економічної кон'юнктури. Важливий внесок у розвиток теорії циклів зробив А. Шпітгоф. Він виявив, що першими ознаками настання криз є перенакопичення капіталу та зниження зарплати працівників, і довів, що розширення капіталоутворення призводить до насичення ринку капіталом.

Кризові процеси і явища зумовлені суперечностями, які виникають та нагромаджуються у процесі функціонування і розвитку господарської системи, зниженням ефективності ринкових механізмів і як наслідок соціальної напруги.

Найбільш яскраво цей підхід до життєвого циклу компанії був реалізований у статті професора Гарвардської школи бізнесу Ларрі Грейнера. Дослідивши наукові роботи інших авторів, він дійшов висновку, що найбільш значущими параметрами, які визначають модель розвитку організації, є такі: вік; розмір; етапи еволюції; етапи революції; темпи зростання галузі. На підставі цього висновку Л. Грейнер виділяє п'ять основних етапів розвитку, які змінюються внаслідок революцій, що були викликані відповідними кризами: стадія розвитку, заснованого на творчості; стадія розвитку, заснованого на керівництві; стадія розвитку, заснованого на делегуванні; стадія розвитку, заснованого на координації, та стадія розвитку, заснованого на співпраці. Теорія організаційного розвитку, висунута Л. Грейнером, підводить до думки, що всі зміни в організації практично запрограмовані та їх можна й потрібно передбачати. Характеристика стадій розвитку підприємства (за Л. Грейнером):

1. Підприємницька (розвиток через творчість).
2. Колективістська (розвиток через управління).
3. Фаза «формалізації» (розвиток через делегування).
4. Фаза «деталізації» (розвиток через координацію).
5. Командна фаза (розвиток через співробітництво).

У розвитку моделі життєвого циклу організації відіграли дослідження американця Айзека (Ісаака) Адізека. Розпочаті ще наприкінці 1970-х років, вони були розвинені у його роботі «Adizes I. Managing Corporate Lifecycles» (1999 р.). Основні тези теорії Адізека полягають у такому: розвиток організації подібний до еволюції живого організму; на будь-якій стадії розвитку в організації є проблеми. Вони поділяються на хвороби зростання й організаційні патології, з якими, на відміну від хвороб зростання, самостійно організація впоратися не може.

Основний виклик для організації на будь-якому етапі розвитку – це подолати ті проблеми, які виникають спершу під час внутріш-

нього зростання компанії, а потім і в зовнішніх змінах – змінах ринку, конкурентів, технологій, бізнесу та політичного середовища.

Ця неминуча реальність веде до таких п'яти важливих сутностей проблеми в організації:

1. Проблеми – нормальні і бажані.
2. Ваша роль як лідера.
3. Проблеми, перед якими Ви постаєте, можуть бути нормальними й аномальними.
4. Ви можете прискорювати рух своєї організації, якщо знаєте шлях.
5. Розквіт – це джерело юності для організації.

До основних переваг деяких моделей розвитку організацій належать: організації розглядаються як відкриті соціальні системи; відсутність єдиної думки про механізми розвитку, структури, джерела, форми змін; усі моделі сходяться на тому, що організації розвиваються і в процесі розвитку переходять від одного якісного стану до іншого; неможливість використання тільки однієї моделі для визначення стадії розвитку організації; у всіх моделях виділяють стадії зародження і занепаду (зникнення). До основних недоліків деяких моделей розвитку організацій належать: відсутність чітких параметрів визначення кожної стадії; моделі дають змогу сформулювати характеристики і параметри кожного етапу ЖЦО з урахуванням різних аспектів діяльності організації; моделі розроблені в існуючих публічних організаціях, діючих на розвинутих ринках; всі моделі виходять з того, що організація проходить один єдиний життєвий цикл – від зародження до смерті, ототожнюючи поняття життєвого циклу із загальною тривалістю життя організації [1, ст. 16].

Отже, багато авторів вважають, що в основі моделі життєвого циклу підприємства покладений єдиний важливий аспект – розвиток, що означає зміну стану від одного якісного стану до іншого.

Головні внутрішні фактори кризи на підприємстві:

- низька якість менеджменту;
- дефіцит в організаційній структурі;
- низький рівень кваліфікації персоналу;
- недоліки у виробничій сфері;
- прорахунки у галузі постачання;
- низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції;
- прорахунки в інвестиційній політиці;
- брак інновацій та раціоналізаторства;
- дефіцит у фінансуванні;
- брак контролінгу або незадовільна робота його служб.

Бізнес проходить у своєму розвитку кілька етапів: входження на ринок, зростання, зрілості, спаду. Життєва фаза бізнесу сприймається як загальносистемна його властивість, і на кожному етапі свого розвитку підприємство повинне сформулювати стратегію і тактику. Застосовуючи поняття життєвого циклу підпри-

ємства, можна цілеспрямовано вивчати стадії, через які проходить підприємство, внаслідок цього переходить від однієї стадії до іншої стають не випадковими, а передбачуваними. Керівник повинен знати, на якій стадії розвитку перебуває його підприємство і приймати відповідні до цього етапу адекватні рішення. Без цілеспрямованого проведення такої роботи підприємство ризикує у певні періоди свого існування потрапляти в ситуації, коли стратегічні напрями і поточна діяльність не узгоджуватимуться з цілями і засобами, які б мали здійснюватися на відповідній стадії життєвого циклу, що, звичайно, погіршуватиме становище підприємства на ринку. Можна зробити висновок, що, попри переваги кожної окремої моделі та їх загальні якісні характеристики, недоліки й обмеження не дозволяють використовувати їх для повноцінного дослідження розвитку організацій. У зв'язку з цим видається необхідним розроблення єдиної універсальної моделі розвитку організації, яка б включала й усі попередні доробки.

Сучасні негативні тенденції розвитку економічної системи України свідчать про загострення кризових явищ і реальної наявності «переддефолтних» ризиків. Відсутність своєчасних структурних змін та наявність системних деформацій можуть призвести до поглиблення кризового процесу в Україні і руйнування наявних умов щодо подальшого її сталого розвитку. За дуже приблизними підрахунками, кількість вимушених переселенців зі Східної України у зв'язку з воєнними діями становить 460 тис. осіб, у тому числі – 127 тис. дітей, значне падіння ВВП – 7,5% у 2014 році; стрімка девальвація гривні – майже 100%; споживча інфляція сягнула майже 25%; втрата третини депозитів банківською системою; найнижчий з 2009 року рівень падіння міжнародних резервів країни – до 7,5 млрд дол. США.

Саме завдяки ретельному аналізу та дослідженню кризових явищ нобелівськими лауреатами, зокрема Б. Уліном, М. Фрідманом, С. Кузнецем, Л. Клейном, Р. Солоу, Дж. Стігліцем, Е. Прескоттом, Ф. Кюдландом і П. Кругманом, запропоновано комплекс дій, спрямованих на подолання економічної кризи: для того щоб саморегулятивна ринкова система працювала у нормальному руслі, потрібна відкритість, транспарентність грошово-кредитної політики і довіра до влади; важливо оптимізувати наявний виробничий потенціал, тобто проводити суспільні роботи; протидіяти, якщо це можливо, різким змінам попиту, не будувати від сусідів високі митні загороди, а шукати шляхи ефективної інтеграції; сприяти переміщенню робочої сили як у регіональному розрізі, так і за видами занять; періодично використовувати стратегічний контроль за цінами, щоб протидіяти їх зростанню; уникати підвищення зарплати робітникам і службовцям, щоб запобігти зростанню вартості життя й продуктив-

ності праці політичну нестабільність інвестори ототожнюють із високими ризиками, що заважають робити інвестиції в Україну; використати гнучку грошову систему, здатну знизити вартість іноземних валют [2].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Оскільки світова економіка «загрузла» у фінансовій кризі, що буде переслідувати нас довгі роки, необхідно колективно та індивідуально відшукати причини та виробити рішення, щоб результати кризи не були такими болісними. Цей процес можна вважати здоровим, нормальним і безпечним. Зовнішнє середовище – регулятори, аналітики цінних паперів, рейтингових агентств, аудитори, засоби масової інформації, інвестори, політики – це ті регулятори, які здатні запобігти майбутнім кризам. Відповідальність – це може знизити ймовірність паніки і примусити уряд втрутитися. Таким чином, основна увага повинна приділятися управлінню. А саме тому нам потрібен новий вид комплексного аналізу антикризового управління. Бізнес-лідери повинні взяти на себе більше відповідальності за рішення, зробити кращу роботу по захисту своїх виборців, повинні створювати і підтримувати конструктивні рішення, розумний стимул, контроль, повинні найняти кваліфікованих осіб [4]. Отже, у нас є унікальна мож-

ливість, щоб змусити усіх гравців глобальної економіки, від споживачів до управлінських команд у фінансовій сфері бізнесу, дослідити причини поганих рішень, прийнятих у всіх секторах економіки. Антикризове управління саме і спрямоване на запобігання кризовим явищам та подолання їх у діяльності підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кохан М.О. Порівняльний аналіз основних концепцій життєвого циклу організації / М.О. Кохан, І.М. Шквірук // Молодіжний економічний дайджест. – 2014. – № 1(1). – С. 12-18 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/med_2014_1\(1\)_5.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/med_2014_1(1)_5.pdf).
2. Довбенко М. Як подолати економічну кризу?: рекомендації нобеліантів і українські реалії / М. Довбенко // Вісник Національної академії наук України. – 2009. – № 6. – С. 32-43 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vnanu_2009_6_6.pdf.
3. William A. Sahlman Management and the Financial Crisis (We have met the enemy and he is us ...) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-033.pdf>.
4. Managing Crisis: Risk Management and Crisis Response Planning [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.strengtheningnonprofits.org/resources/guidebooks/Managing_Crisis.pdf.