

піддаються кількісному обліку та простота застосування. Практична реалізація експертного методу для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства грального бізнесу надала можливість визначити поточну конкурентоспроможність підприємства як досить високу, проте, у майбутньому підприємство повинне зосередити увагу на використанні чинників підвищення конкурентоспроможності та створення конкурентних переваг.

Список літератури

1. Фатхудинов, Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление [Текст] / Р. А. Фатхудинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
2. Должанський, І. З. Конкурентоспроможність підприємства [Текст] / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
3. Бешелев, С. Д. Математико-статистические методы экспертных оценок [Текст] / С. Д. Бешелев, Ф. Г. Гурвич – М. : Статистика, 1980. – 264 с.

Отримано 15.03.2009. ХДУХТ, Харків.

© М.А. Дядюк, А.С. Пивоварова, 2009.

УДК 338.246.87:640.45

М.А. Дядюк, канд. екон. наук

О.А. Круглова, канд. екон. наук

В.Ю. Полових, студ.

УПРАВЛІННЯ КРИЗАМИ З УРАХУВАННЯМ ЦИКЛІЧНОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Дослідження розвитку кризи з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства дозволяє підвищити ефективність антикризового управління шляхом реалізації найбільш актуальних антикризових заходів на конкретному етапі розвитку підприємства.

Исследование развития кризиса с учетом стадии жизненного цикла предприятия дает возможность повысить эффективность антикризисного управления путем реализации наиболее актуальных антикризисных мероприятий на конкретном этапе развития предприятия.

Research evolution crisis taking into account course of life enterprise give possibility heighten effectiveness antirecessionary management properly realization the most relevant antirecessionary measure on specific stage of development enterprise.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Розвиток підприємства відбувається за певними внутрішніми закономірностями,

які у цілому можна описати послідовністю етапів, що визначаються внутрішніми виробничими, технологічними, фінансовими та управлінськими циклами. Функціонування підприємств на різних стадіях життєвого циклу суттєво змінюється. Ці зміни знаходять своє відображення у зміні сукупності характеристик, що відтворюють динаміку організаційно-технологічної, економічної та фінансової сфер діяльності господарюючого суб'єкта. За стадіями життєвого циклу доцільно описувати не лише розвиток підприємства, але й розвиток кризи. Передумовою ефективного антикризового управління є розробка антикризової програми та антикризових заходів відповідно до конкретного етапу розвитку підприємства з урахуванням стадії розвитку кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти та проблеми розробки заходів антикризового управління досліджуються багатьма відомими зарубіжними та вітчизняними вченими-економістами: О.П. Градовим, В.І. Кошкіним, Н.В. Родіоною, О.І. Пушкарем, Г.П. Івановим, А.П. Ковальовим, Є.С. Мінаєвим, В.П. Панагушиним, Л.О. Лігоненко, І.О. Бланком, В.О. Василенком та ін. Вітчизняний методичний інструментарій даного виду управлінської діяльності перебуває на стадії формування. Не дістала належного висвітлення низка важливих питань, пов'язаних з визначенням принципів, методів, організаційною структурою антикризового управління. Немає єдиної думки щодо функціонального змісту антикризового управління, методологічних основ та обмежень антикризового процесу. Потребує подальшої розробки та удосконалення системне бачення основних напрямів та етапів роботи, що мають бути проведені для досягнення мети антикризового управління.

Мета та завдання статті. Здійснити теоретичне обґрунтування та визначити пріоритетні напрямки побудови ефективної системи антикризового управління підприємства на основі дослідження стадій життєвого циклу функціонування та життєвого циклу криз підприємств роздрібної торгівлі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стадії життєвого циклу підприємства мають наступні етапи: зародження, зростання, зрілість, старіння та припинення діяльності (ліквідація або перетворення шляхом реорганізації). Функціонування підприємств на різних стадіях життєвого циклу суттєво змінюється. Ці зміни знаходять своє вираження у зміні сукупності якісних характеристик, що відображають динаміку організаційно-технологічної, економічної та фінансової сфер діяльності господарюючого суб'єкта. Кількісно така динаміка визначається на підставі аналізу кінцевих показників господарської діяльності, а також показників ділової та економічної активності [1 - 4]. Етап за-

родження характеризується наявністю ініціативного лідера, появою підприємства, формуванням первинної організаційної структури та активними дослідженнями ринку. З точки зору узагальнюючих показників господарської діяльності цей етап характеризується значними витратами, поступовим розгортанням ділової активності та низьким прибутком. Серед показників ділової та економічної активності, виділяють показники ліквідності та фінансового стану [1].

Для етапу зростання характерним є закріплення положення підприємства на ринку та у діловому світі, перебудова організаційної структури, розподіл функцій управління, завоювання визначеного сегменту ринку. Цей етап є фазою посилення ділової активності підприємства, збільшенням обсягів виробництва та реалізації, переходом до беззбиткової діяльності, отриманням поступово зростаючого прибутку [2].

Етап зрілості життєвого циклу підприємства пов'язаний з проникненням до нових сфер, розширенням та диференціацією діяльності господарюючого суб'єкта. Характерним для цього етапу розвитку є стійка позиція на ринку, високий рівень освоєння технології, ефективна організаційна структура та система менеджменту, раціональне використання фінансових та матеріальних ресурсів. На етапі зрілості підприємство має ще досить значний потенціал росту у першу чергу це стосується прибутку, але темпи ділової активності підприємства падають, прибуток від господарської діяльності зменшується. Основними кількісними індикаторами цього етапу є динаміка показників оборотності та рентабельності продажів. Наступний етап – старіння характеризується втратою конкурентних позицій на ринку, зниженням ділової активності, загостренням внутрішньо-фірмових протиріч та конфліктів, невиправданим ускладненням організаційної структури, підтримкою неперспективних напрямів діяльності господарюючого суб'єкта. Кількісними ознаками цього етапу є різке зниження обсягів прибутку, зменшення ділової активності та посилення проблем щодо виконання фінансових зобов'язань.

За відсутності заходів щодо уповільнення спаду підприємство переходить до наступної стадії життєвого циклу – етапу припинення діяльності. На цьому етапі підприємство стикаючись з проблемою неможливості ефективного функціонування, самоліквідується (чи ліквідується внаслідок банкрутства), або відроджується шляхом реорганізації. Основними економічними індикаторами цього етапу визнано знижувальну динаміку показників ліквідності та рентабельності.

За результатами досліджень вибіркової сукупності підприємств роздрібної торгівлі м. Харкова, 8 підприємств знаходяться на етапі

зростання, 5 – на етапі зрілості, в 11 підприємствах присутні ознаки старіння, а для 6 підприємств (аби уникнути ліквідації) у найближчий час необхідно здійснити радикальні зміни у всіх сферах їхньої діяльності.

За стадіями життєвого циклу є можливість описувати не лише розвиток підприємства, але й розвиток кризи. Особливістю визначення стадії життєвого циклу кризи є необхідність її розглядання у динаміці. Розуміння об'єктивності динаміки кризи обумовлює специфіку визначення етапів її розвитку. Огляд економічної літератури з цього питання, дозволив виявити основні моменти, на які звертають увагу науковці під час дослідження динаміки кризи, а саме: визначення об'єкта спостережень, надання характеристики стану визначеного об'єкта та ідентифікація відповідно до цього етапу розвитку кризи [4].

Враховуючи визначені моменти у практиці виділяють етапи виникнення, становлення, розвитку та завершення кризи; ідентифікують легку фінансову кризу, глибоку фінансову кризу та фінансову катастрофу; передкризову ситуацію, легку кризу, кризу поточної платоспроможності, кризу боргової платоспроможності, кризу майнової платоспроможності; розглядають кризу лідерства, кризу автономії, кризу контролю, кризу бюрократії, кризу синергії та ін. На підставі огляду економічної літератури вважаємо за можливе виділити наступні чотири стадії розвитку (фази) кризи: виникнення, становлення, розвиток та завершення кризи [3]. Перша стадія кризи характеризується зниженням ефективності функціонування підприємства. Характеризуючи цей етап дослідники зазначають, що підприємство за інерцією функціонує із стабільними виробничо-господарськими показниками, відсутні проблеми оперативного менеджменту, проте існує потенційна загроза кризи внаслідок відсутності або некоректності місії підприємства та стратегічних орієнтирів. Виникнення кризи супроводжується зниженням прибутку, показників рентабельності, ділової активності.

Другий етап розвитку кризи супроводжується появою збитків на підприємстві, порушенням технологічної дисципліни, конфліктами в системі менеджменту, зростанням кредиторської заборгованості, зниженням платоспроможності господарюючого суб'єкта.

Третя стадія розвитку кризи означає практичну відсутність власних коштів і резервних фондів у підприємства. Вона супроводжується зниженням попиту на товари (продукцію, послуги), скороченням обсягів реалізації, звільненням співробітників, зниженням показників ділової активності.

Четвертий етап життєвого циклу кризи характеризується гострою неплатоспроможністю. За думкою С. Я. Салиги, підприємства, де

криза розвинулась до такого етапу, не мають можливості профінансувати навіть скорочене відтворення і продовжувати платежі за попередніми зобов'язаннями. Виникає реальна загроза зупинки чи припинення діяльності господарюючого суб'єкта [1]. Саме цей етап є переломним у розвитку господарської системи. Стикаючись з гострою кризою, підприємство або припиняє своє існування або переборює кризу.

Узагальнена характеристика життєвого циклу кризи наведена на рисунку. За даними характеристиками визначимо етапи життєвого циклу кризи за підприємствами вибіркової сукупності. При цьому як показники, динаміка яких буде характеризувати етап життєвого циклу кризи, використаємо узагальнюючий показник розвитку кризи. Адже саме у ньому знайшли відображення основні складові кризи підприємств, що досліджували. За даними наших досліджень можна зробити висновки, що для більшості підприємств характерною є стадія розвитку кризи, що пов'язано з недостатньо ефективним використанням матеріальних ресурсів та загального економічного потенціалу, а також зі зниженням ділової активності та платоспроможності. Для 6-ти підприємств визначено етап виникнення кризи, для 7-ми – етап становлення, для 1-го підприємства ми констатуємо стадію завершення кризи. Результати позиціонування підприємств за показниками, що відображають етапи життєвого циклу розвитку підприємств та характер динаміки кризових явищ, представлено на рисунку.

Узагальнення результатів дослідження за підприємствами вибіркової сукупності дозволило дослідити зв'язок між стадіями життєвого циклу підприємства та стадіями життєвого циклу кризи. Стадія життєвого циклу розвитку підприємства впливає на якісний рівень системи антикризового управління та, відповідно, на стадію прояву кризи, а саме – етап життєвого циклу розвитку кризи обумовлює стан підприємства та необхідність реалізації антикризової стратегії. Стадія життєвого циклу розвитку кризи впливає на вірогідність загрози потенційної або інтенсивність існуючої кризи, і, як наслідок, на стан підприємства.

Стадія життєвого циклу системи антикризового управління може не співпадати зі стадіями життєвого циклу підприємства у цілому та з етапом розвитку кризи. Зародження та становлення підприємства не обов'язково передбачає негайне впровадження інструментів антикризового менеджменту, а криза може виникнути та розвиватись на будь-якій стадії життєвого циклу підприємства. Цей висновок було підтверджено під час дослідження взаємозв'язку життєвих циклів підприємств та кризи за даними підприємств роздрібної торгівлі м. Харкова.

Етапи життєвого циклу розвитку підприємства					
	Зародження	Зростання	Зрілість	Старіння	Ліквідація (відродження)
Виникнення	–	Підприємство № 1 Підприємство № 5 Підприємство № 6 Підприємство № 11 Підприємство № 18	Підприємство № 20	–	–
Становлення	–	Підприємство № 24	Підприємство № 3	Підприємство № 2 Підприємство № 8 Підприємство № 12 Підприємство № 13 Підприємство № 23	–
Розвиток	–	Підприємство № 17 Підприємство № 27	Підприємство № 7 Підприємство № 9 Підприємство № 10	Підприємство № 4 Підприємство № 14 Підприємство № 15 Підприємство № 16 Підприємство № 19 Підприємство № 26	Підприємство № 21 Підприємство № 22 Підприємство № 25 Підприємство № 28 Підприємство № 29
Завершення	–	–	–	–	Підприємство № 30

Етапи життєвого циклу кризи

Рисунок – Позиціонування підприємств роздрібної торгівлі м. Харківка з урахуванням стадії їхнього життєвого циклу та стадії розвитку кризових явищ за 2005-2007 рр.

За результатами позиціонування виявлено, що кризові явища супроводжують підприємства торгівлі на усіх етапах їхнього розвитку. Цикли розвитку підприємств та цикли розвитку кризи не співпадають у часі. Діяльність підприємств, які знаходяться на етапі зростання, у більшості супроводжується ознаками етапу виникнення кризи. Підприємствам, які знаходяться на етапі зрілості, відповідає етап розвитку кризи. Етап старіння підприємств супроводжується становленням та розвитком кризових явищ. А етапові ліквідації підприємства відповідають етапи розвитку та завершення кризи.

Висновки. Дослідження життєвих циклів підприємств торгівлі вибіркової сукупності та кризових явищ показало, що ознаки кризи супроводжують підприємства на усіх етапах їхнього розвитку. Цикли розвитку підприємств та цикли розвитку кризи не співпадають у часі. Діяльність підприємств, які знаходяться на етапі зростання у більшості супроводжується ознаками етапу виникнення кризи. Підприємствам, які знаходяться на етапі зрілості відповідає етап розвитку кризи. Етап старіння підприємств супроводжується становленням та розвитком кризових явищ. А етапові ліквідації підприємства відповідають етапи розвитку та завершення кризи.

Під час формування антикризової програми та розробки антикризових заходів слід урахувати характер кризи та стадію життєвого циклу в якій знаходиться підприємство. Залежно від цього повинні визначатися окремі типи поведінки підприємства, що характеризуються особливим набором антикризових заходів.

Список літератури

1. Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій [Текст] : монографія / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.
2. Ситник, Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління [Текст] : монографія / Л. С. Ситник. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.
3. Пушкарь, А. И. Антикризисное управление : модели, стратегии, механизмы [Текст] / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед. – Харьков : Модель Вселенной, 2001. – 452 с.
4. Скібіцький, О. М. Антикризовий менеджмент [Текст] : навч. посібник / О. М. Скібіцький. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 568 с.

Отримано 15.03.2009. ХДУХТ, Харків.

© М.А. Дядок, О.А. Круглова, В.Ю. Полових, 2009.