

УДК 338.124.4:330.33

Я. В. Ромашова,  
к. е. н., доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

## КРИЗА НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА: ПРИЧИНИ ТА НАПРЯМИ РЕАГУВАННЯ

Ya. Romashova,  
PhD in Economics, senior teacher of the department of Business Economy  
and Management, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

THE CRISIS IN THE DIFFERENT STAGES OF THE LIFE CYCLE OF THE ENTERPRISE:  
THE CAUSES AND DIRECTION OF RESPONSE

**Досліджено сутність поняття "криза" в науковій літературі та узагальнено сукупність підходів до її розуміння. На основі аналізу досліджень вчених узагальнено підходи до визначення кризи та розкрито їх суть. Висвітлено особливості та характерні риси кризових явищ на підприємстві в залежності від того, на якій стадії життєвого циклу воно перебуває. Узагальнено послідовність стадій розвитку підприємства і розкрито їх специфіку. Щодо кожної стадії життєвого циклу підприємства охарактеризовано можливі причини виникнення кризи і запропоновано найбільш доцільні напрями реагування, які дозволять нівелювати негативний вплив кризи на фінансово-господарську діяльність суб'єкта господарювання. Досліджено основні методи визначення стадії життєвого циклу підприємства, висвітлено недоліки і запропоновано напрями їх усунення.**

**Studied the essence of the concept of "crisis" in scientific literature and generalized a set of approaches to its understanding. Based on the analysis of research scientists generalized approaches to determining the crisis and revealed their essence. Highlight the specific features and characteristics of the crisis at the company, depending on the stage of the life cycle it is. Is generalized a sequence of stages development of an enterprise and reveals their specificity. For each stage of the life cycle of an enterprise describes the possible causes of the crisis and proposed directions of response that will neutralize the negative impact of the crisis on the financial and economic activities of the company. Studied the basic methods for determining the stage of the life cycle of the company, highlighted the shortcomings and suggested ways of their elimination.**

*Ключові слова:* криза, життєвий цикл підприємства, стадії життєвого циклу, причини кризи, напрями реагування на кризу.

*Key words:* crisis, lifecycle of enterprise, stage of life cycle, the reasons for the crisis, directions respond to the crisis.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Нині відбувається процес переорієнтації вітчизняного бізнесу на європейські ринки та стандарти, що вимагає нових управлінських рішень, нестандартних підходів. У вітчизняних підприємств не завжди вистачає досвіду для успішного функціонування у новому середовищі, що може призводити до виникнення кризових явищ. Зміни, що відбуваються в економіці на сучасному етапі підвищують ризик виникнення кризи в окремих галузях чи регіонах, тому питання своєчасного виявлення кризових явищ та швидкого реагування на них є надзвичайно актуальним.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням проблем виникнення кризи на підприємстві, визначення сутності, видів та причин її виникнення займалися зокрема такі науковці, як: І.О. Бланк, І.В. Дацюк, В.С. Домбровський, О.П. Єлець, Ю.В. Калюжна, Л.О. Лігоненко, В.В. Мартинець, О.І. Матюшен-

ко, О.Л. Пластун, Г.В. Ситник, А.М. Ткаченко, І.А. Чорновіл. Враховуючи напрацювання вчених з цих питань, все ж недостатньо висвітленим вважаємо питання вибору найбільш дієвих заходів реагування на кризу, зокрема через неврахування стадії життєвого циклу, на якій перебуває підприємство. У зв'язку з цим, вказана проблема потребує подальших досліджень.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є причин виникнення кризи на різних стадіях життєвого циклу підприємства та підбір найбільш дієвих напрямів реагування для виходу з кризової ситуації.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття "криза" — одне з найбільш складних, має багато змістовних відтінків інтерпретацій та сутнісних характеристик. У сучасній літературі поняттям "криза на підприємстві" характеризують різні проблемні фак-

Таблиця 1. Підходи до визначення кризи

Підхід до визначення кризи	Сутність підходу	Автори, які є прихильниками підходу
Позитивний	Криза — це переломний момент у розвитку підприємства, який означає потребу змін. Це об'єктивний процес, притаманний кожному життєвому циклу	Чернявський А.Д., Василенко В.О., Сибіряков В.Г., Гренц Т., Яковец Ю.В., Богданов А.А.
Негативний	Криза має виключно руйнівний вплив на діяльність підприємства, спричиняє його банкрутство та ліквідацію	Штангрет А.М., Крутько В.Н., Хіт Р., Ланкіна В.С., С. Фішер, К. Макконел, С. Брю., Іванов Г.П.
Комплексний	Криза має як негативні наслідки — призводить до руйнації елементів соціально-економічної системи, або й самої системи, так і позитивні — є поштовхом до впровадження інновацій, стимулом до позитивних змін в діяльності підприємства, якщо існують можливості та час на прийняття відповідних мір	Мартинець В.В., Ткаченко А.М., Лігоненко Л.О., Домбровський В.С.

Джерело: узагальнено та доповнено автором на основі [3, 6, 7—9].

тори в діяльності підприємства від простих перешкод у функціонуванні підприємства через організаційні негаразди до повного знищення підприємства [1, с. 10].

У перекладі з грецької "crisis" означає "перелом", тобто будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, істотно відмінного за основними параметрами [2, с. 61].

Криза — об'єктивний процес якісних та кількісних змін, які, зазвичай, призводять до потенційно негативних результатів діяльності у разі неспроможності підприємства адаптуватися до нових умов та розвиватися або, при успішному менеджменті, до позитивної оптимізації діяльності організації, якщо існують можливості, час на реагування та прийняття відповідних мір [3, с. 122].

Деякі автори [4] фінансову кризу підприємства розцінюють як "одну з найбільш серйозних форм порушення його фінансової рівноваги, що відображає циклічно виникаючі протягом його життєвого циклу під впливом різноманітних факторів протиріччя між фактичним станом його фінансового потенціалу й необхідним обсягом фінансових потреб, що несе найнебезпечніші потенційні загрози його функціонуванню".

Американські науковці [5] категорію "криза" розглядають як подію, що створює загрозу для репутації компанії або для продовження її функціонування, яка породжує певні наслідки незалежно від розмірів компанії, якості управління, галузі чи локації, у якій вона перебуває.

Отже, криза як економічна категорія розглядається зазвичай як складний загострений стан, різкий перелом або занепад. Серед науковців існує три підходи до визначення кризи [1—9], які наведені у таблиці 1.

Нам найбільше імпонує третій підхід, оскільки криза — явище системне і не може принести для підприємства лише негативний руйнівний вплив. За умови вмілого управління кризовий період можна розглядати як переломний момент на шляху до подальшого успішного розвитку і розквіту. Це стає можливим при умові вчасного реагування на ранні прояви кризи з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства та фази розвитку кризи.

У дослідженнях проф. Л.О. Лігоненко [8] було введено поняття "життєвий цикл організації", який розглядається як сукупність п'яти фаз розвитку (еволюції), кожна з яких закінчується революційною кризою. Визнано, що розвиток підприємства можливий лише за умови подолання кризових явищ, що виникають на

відповідному етапі розвитку, шляхом необхідного коригування системи управління підприємством. У цьому контексті розглянемо особливості криз, що виникають на різних етапах розвитку підприємства для визначення найбільш дієвих заходів їх подолання.

Науковцями розроблено багато моделей життєвого циклу організації, що відрізняються як кількістю стадій, так і їх змістом. Зупинимося на характеристиці стадій життєвого циклу підприємства, яку пропонує В.С. Домбровський [9], оскільки вона достатньою мірою деталізована і містить ґрунтовно висвітлені особливості кожної із стадій. Науковець виділяє такі стадії життєвого циклу підприємства: народження ідеї, старт, зростання, стабілізація, експансія, спад, вихід.

I. Народження ідеї — підприємство існує тільки у вигляді ідеї. Здійснюється вибір організаційно-правової форми господарювання, підбір персоналу, проведення попередніх досліджень і т.д. Основною задачею є розробка бізнес-плану, який дозволить підприємцю оцінити свої шанси на успіх, а також підготуватися до можливих труднощів.

II. Старт. На цій стадії підприємство вже зареєстроване і здійснюється проведення необхідних досліджень і розробок, пошук коштів для фінансування первинних витрат на оренду або покупку приміщень, устаткування і т.п. Витрати ростуть, у той же час потрібен деякий проміжок часу для досягнення беззбитковості. Важливу роль на цій стадії виконує оборотний капітал, оскільки практично всі грошові кошти йдуть на придбання основних фондів, які поки не приносять прибутку.

III. Зростання — підприємство рухається від збитковості до прибутковості, проте витрати все ще зростають, а обсяг доходів недостатній для їх покриття. На стадії зростання відбувається укрупнення становища підприємства на ринку і перешкодою на цьому шляху можуть стати адміністративні бар'єри. Стадія зростання потребує спрямування зусиль на отримання стабільних прибутків, пошук додаткових джерел залучення фінансових ресурсів і утримання стійких ринкових позицій. Важливу роль відіграє кадрова політика.

IV. Стабілізація. Це найменш проблемний етап розвитку підприємства, вважає В.С. Домбровський, на якому мале підприємство може розраховувати на отримання необхідного фінансування у банків, виручка дозволяє покривати більшу частину витрат. Особлива увага при цьому має бути спрямована на розрахунок посилення темпів зростання продаж.

**Таблиця 2. Причини виникнення кризи та напрями реагування на неї залежно від стадії життєвого циклу підприємства**

Стадія життєвого циклу	Мета і цілі діяльності	Причини кризи	Напрями реагування на кризу
Народження ідеї	Виживання. Вихід на ринок	Неефективна стратегія. Високі транзакційні витрати виходу на ринок. Неконкурентоспроможна продукція	Залежність від ресурсів і ринкової кон'юнктури породжує необхідність пошуку джерел фінансування, з них: кредитні гарантії, цільове фінансування, участь у державних програмах підтримки, грантове фінансування, консультативна підтримка
Старт (дитинство)	Короткостроковий прибуток. Укріплення становища на ринку	Непрозора конкуренція на ринку; Високі транзакційні витрати подолання адміністративних бар'єрів; Неєфективна кадрова політика підприємства;	Оскільки підприємство відчуває брак оборотного капіталу, основні зусилля мають бути спрямовані на управління короткостроковими грошовими потоками, пошук джерел залучення коштів, підвищення рівня професійних знань і навичок в управлінні фірмою, кадрову політику, набуття власниками управлінського досвіду, консультації
Зростання (юність)	Прискорене зростання обсягів продажу і прибутку. Захоплення своєї частини ринку	Неефективна система збуту. Відсутність потенційних споживачів. Неєфективна маркетингова політика	Зростання товарних запасів вимагає поліпшення управління оборотними активами, удосконалення системи збуту (реклама, орієнтація на споживача). Поряд з цим необхідно удосконалити управління прибутком, залучати пільгове кредитування, пільгове оподаткування, інвестиції
Стабілізація (рання зрілість)	Постійне зростання обсягів діяльності. Диверсифікація діяльності	Підприємство не застосовує методи диверсифікації. Висока собівартість продукції і логістичні витрати. Вузкий або відсутній спектр послуг післяпродажного обслуговування	Постійний моніторинг ринку споживачів і конкурентів. Контроль за цінами. Гнучка збутова політика, реклама, сервісне обслуговування. Проведення диверсифікації діяльності. Удосконалення структури управління. Технічне оновлення і удосконалення технічних характеристик товарів. Управління витратами
Експансія (зрілість)	Формування іміджу підприємства та збалансоване зростання. Зміцнення становища підприємства на основному ринку	Негативний імідж підприємства на ринку. Укладання короткострокових контактів зі споживачами продукції, відсутність довгострокового співробітництва. Високі транзакційні витрати пошуку інформації. Зростання обсягів дебіторської заборгованості. Падіння попиту на продукцію	Формування позитивного іміджу фірми, контакти зі споживачами продукції, післяпродажний сервіс, акції та знижки. Залучення додаткових кредитних ресурсів з метою розширення і технічного оновлення виробництва може спричинити дисбаланс між власним і позиковим капіталом, отже, важливою є політика управління капіталом, грошовими потоками, витратами і прибутком підприємства. Неєфективна система знижок може спричинити розростання дебіторської заборгованості, при цьому варто використовувати факторинг. При зміні зовнішніх умов діяльності доцільним є страхування та хеджування ризиків. Актуальним на цьому етапі є залучення нових інвесторів і партнерів
Спад (старіння)	Збереження позицій. Забезпечення стабільності господарської діяльності	Неєфективна система управління. Низька рентабельність. Застаріле обладнання та технології. Висока плінність кадрів. Втрата ринків збуту	Закриття збиткових виробництв, згорання проєктів, запровадження режиму жорсткої економії. Управління прибутком і рентабельністю. Продаж частини обладнання, зворотний лізинг. Кадрові перетворення, скорочення управлінських ланок. Пошук напрямів реалізації найбільш прибуткових товарів
Вихід	Виживання. Пошук напрямів переорієнтації виробництва. Санація підприємства	Скрутне фінансове положення. Дефіцит коштів на інноваційний розвиток. Нечітка стратегія діяльності підприємства	Для погашення заборгованості здійснюється продаж активів підприємства. Реструктуризація. Проведення досудової фінансової санації підприємства. Продаж всього бізнесу. Припинення діяльності шляхом банкрутства та ліквідації підприємства
Відродження	Пошук додаткових імпульсів у діяльності підприємства	Невдалий вибір стратегії розвитку. Брак фінансових ресурсів. Невдалий вибір напрямів діяльності, товарів, що виробляються	Формування довгострокової стратегії з орієнтацією на ринок і зовнішні умови. Пошук інвестора. Технічне переозброєння виробництва, нові ідеї щодо асортименту та якісних характеристик товарів, нові постачальники, впровадження нових технологій тощо

Джерело: узагальнено та доповнено автором.

V. Експансія. На стадії експансії для розширення і подальшого розвитку підприємству необхідні нові основні фонди, для закупівлі яких залучаються додаткові фінансові ресурси. Якщо підприємство працює в секторі економіки, що росте, то з часом воно може перетворитися на акціонерне товариство. Може здійснюватися освоєння додаткових видів діяльності або нових видів продукції, які є доповненням до основного виду діяльності.

VI. Спад — етап розвитку підприємства, на якому відбувається зменшення попиту на продукцію (послуги), падіння обсягів продажів, доходів. Для цього етапу характерним є негативний чистий грошовий потік, що веде за собою необхідність скорочення витрат при одночасному намаганні зберегти мінімально необхідний рівень доходів. Виникає необхідність зміни стратегії розвитку, пошук креативних ідей щодо переорієнтації вироб-

ництва, зміни напрямку діяльності всього підприємства.

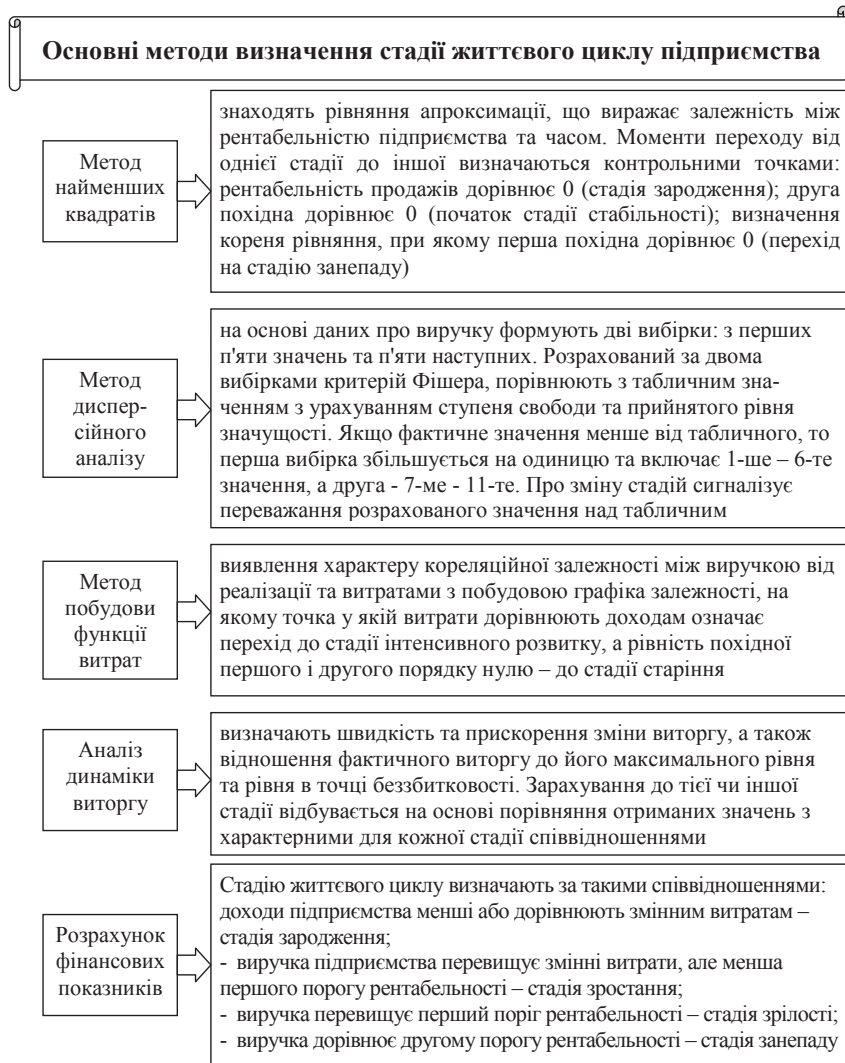
На цій стадії можливі два варіанти розвитку подій:

- 1) підприємство завершить власну діяльність;
- 2) підприємству необхідно буде розпочинати все з самого початку (тобто з другого етапу).

VII. Вихід (ліквідація). Підприємство або припиняє свою діяльність (банкрутство), або власник продає свій бізнес.

Частина науковців виділяють стадію відродження [7]. На цій стадії здійснюється пошук додаткових імпульсів у діяльності підприємства, технічне переозброєння виробництва, пошук нових інвесторів, партнерів, постачальників, впровадження нових технологій тощо.

Таким чином, після стадії спаду може виникати стадія відродження, яку В.С. Домбровський розглядає не як окремих етап розвитку підприємства, а як початок



**Рис. 1. Основні методи визначення стадії життєвого циклу, на якій перебуває підприємство**

Джерело: [10].

нового життєвого циклу фірми починаючи з другого етапу — старт. На нашу думку, стадія відродження подібна за своєю сутністю до стадії старту, відмінністю є те, що новий виток життєвого циклу підприємства формується з урахуванням минулих напрацювань, досвіду, напрямку діяльності і, відповідно, певної частини виробничого обладнання.

Криза може виникати на будь-якій стадії життєвого циклу і має свою специфіку, в залежності від якої керівництву підприємства необхідно вірно здійснити вибір заходів для усунення її проявів. Так, В.С. Домбровський щодо кожної стадії життєвого циклу підприємства виділяє так звані "критичні ризики" — ризики, що, як правило, призводять до появи глибокої кризи в діяльності суб'єкта підприємництва, в результаті чого він стає нездатним вести повноцінну фінансово-економічну діяльність [9].

Щодо критичних ризиків можна сформулювати загальні напрями реагування на кризу. Враховуючи мету і цілі діяльності підприємства на різних стадіях життєвого циклу підприємства причини кризи та перелік заходів реагування на неї можна зобразити наступним чином (табл. 2).

Залежно від стадії життєвого циклу підприємства змінюється мета і основні цілі його діяльності, а отже, змінюється ефективність конкретних заходів у системі менеджменту та маркетингу. Тому забезпечення стабільного функціонування підприємства неможливе без постійного вибору управлінських стратегій і тактичних заходів менеджменту. Поряд з цими змінами на кожному етапі розвитку існують свої "критичні точки" — найбільш вразливі місця в діяльності підприємства, що мають найбільший ризик зародження кризи. Врахування особливостей конкретної стадії життєвого циклу підприємства дозволяє вибрати найбільш дієві напрями реагування на ранні прояви кризи і не допустити її розгортання.

Неправильне визначення кризового поля веде до невірних висновків і дій, що в кінцевому підсумку призведе до незахищеності підприємства із загрозою його подальшого банкрутства. Не менш важливе значення має правильна ідентифікація стадії життєвого циклу, на якій перебуває підприємство. Для цих цілей науковцями розроблено численні методи, що базуються на різних показниках фінансово-господарської діяльності підприємства (рис. 1). Більшість з таких методів базуються на

аналізі динаміки виручки від реалізації підприємства як базового фактора, що сигналізує про зміну стадії його життєвого циклу.

Як ми можемо побачити, кожен з методів передбачає застосування певного математичного та статистичного апарату підрахунків і в якості основного показника для аналізу враховує зміни виручки від реалізації продукції підприємства від усіх видів діяльності. Проте зробити однозначні обґрунтовані висновки на основі лише одного показника досить складно, тому аналіз виручки від реалізації варто доповнювати іншими показниками такими, як чистий грошовий потік, коефіцієнти ліквідності, аналіз витрати-виручка-прибуток тощо. Також враховуючи вітчизняні реалії варто брати до уваги зміни зовнішніх умов функціонування підприємства, які можуть суттєво вплинути на виручку і рентабельність (політична ситуація, зміни в системі оподаткування, очікування стосовно змін курсу гривні тощо).

## ВИСНОВКИ

На кожному з етапів життєвого циклу виникають так звані "кризові точки", які при помилках і прорахунках системи менеджменту можуть стати причиною кризи і в подальшому банкрутства підприємства. Специфіка кожної стадії життєвого циклу вимагає зосередження уваги на характерних для неї "кризових точках" та застосування на цій основі нових підходів до управління діяльністю.

Чітке визначення фази розвитку підприємства дає масу корисної інформації з точки зору забезпечення його стабільної та ефективної діяльності. Зокрема, правильне визначення стадії життєвого циклу може надати підприємству інформацію про його типові ризики та методи боротьби з ними. Встановлення причин кризи з урахуванням фази розвитку підприємства дозволяє вибрати найбільш доцільні заходи реагування на неї, а отже, не лише подолати складний період, не втративши свій потенціал, а й використати цей час для запровадження позитивних змін, впровадження інновацій, розширення виробництва, укріплення ринкових позицій.

### Література:

1. Чорновіл І.А. Сутнісна характеристика кризи підприємства та причини її виникнення / І.А. Чорновіл // Вісник Хмельницького національного університету. — 2011. — № 2. — Т. 1. — С. 10—13.
2. Ткаченко А.М. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством: монографія / А.М. Ткаченко, О.П. Єлєць. — Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2010. — 277 с.
3. Ткаченко А.М. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення / А.М. Ткаченко, Ю.В. Калюжна / Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. — 2013. — Вип. 1 (2). — С. 122—126.
4. Бланк І.О., Ситник Г.В. Управління фінансами підприємства: підручник / І.О. Бланк, Г.В. Ситник. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. — 780 с.
5. Corporate Crisis Management / Center for Chemical Process Safety of the American Institute of Chemical Engineers. — New York, USA, 2005. — 31 p.

6. Дацюк І.В. Сутнісна характеристика кризи підприємств. / І.В. Дацюк // Технологія і техніка друкарства. — 2010. — № 2 (28). — С. 165—170.

7. Мартинець В.В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством / В.В. Мартинець // Науковий вісник Херсонського державного університету. — 2015. — Вип. 11. — Ч. 4. — С. 48—51.

8. Лігоненко Л.О. Управління підприємницьким ризиком як елемент протидії банкрутству торговельного підприємства: навч. посібник / Л.О. Лігоненко. — К.: КДТЕУ, 1998. — 184 с.

9. Домбровський В.С. Врахування фази життєвого циклу підприємства як чинника попередження його банкрутства / В.С. Домбровський, О.Л. Пластун // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — № 9. — С. 113—120.

10. Матюшенко О.І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка / О.І. Матюшенко // Проблеми економіки. — 2010. — № 4. — С. 82—91.

### References:

1. Chornovil, I.A. (2011), "The essential characteristic of crisis the company and its causes", *Visnyk Khmelnyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 2, pp. 10—13.
2. Tkachenko, A.M. (2010), *Suchasnyj pidkhyd do antykrizovoho upravlinnia mashynobudivnym pidpriemstvom [Modern approach to anticrisis management engineering companies]*, Vydavnytstvo Zaporiz'koi derzhavnoi inzhenernoi akademii, Zaporizhia, Ukraine.
3. Tkachenko, A.M. (2013), "Crisis: essence, classification and causes", *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noi vlasnosti*, vol. 1, pp. 122—126.
4. Blank, I.O. and Sytnyk, H.V. (2006), *Upravlinnia finansamy pidpriemstva [Financial management of enterprise]*, Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.
5. Center for Chemical Process Safety of the American Institute of Chemical Engineers (2005), *Corporate Crisis Management*, Center for Chemical Process Safety of the American Institute of Chemical Engineers, New York, USA.
6. Datsiuk, I.V. (2010), "The essential characteristic of enterprises", *Tekhnolohiia i tekhnika drukarstva*, vol. 2, pp. 165—170.
7. Martynets', V.V. (2015), "Features of anticrisis management industrial enterprise", *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 11, pp. 48—51.
8. Lihonenko, L.O. (1998), *Upravlinnia pidpriemnyts'kym ryzykom iak element protydii bankrutstvu torhovel'noho pidpriemstva [Business risk management as part of the counteraction commercial enterprise bankruptcy]*, KDTEU, Kyiv, Ukraine.
9. Dombrovskiy, V.S. (2009), "Taking into account the phases of the life cycle enterprise as a factor preventing its bankruptcy", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 9, pp. 113—120.
10. Matiushenko, O.I. (2010), "The life cycle of enterprise: essence, model, evaluation", *Problemy ekonomiky*, vol. 4, pp. 82—91.

*Стаття надійшла до редакції 19.02.2016 р.*