

ОГЛЯД СТАДІЙ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ У ВІТЧИЗНЯНІЙ ТА ЗАРУБІЖНІЙ ЛІТЕРАТУРІ

Касьянова А.О.

кандидат економічних наук, доцент
кафедри економіки та фінансів підприємства,
Київський національний торговельно-економічний університет

Стадії розвитку криз на підприємстві розглядаються в літературі [1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9] з різних точок зору, пов'язуючи їх з певними подіями та факторами, що сприяють розвиткові кризи, або життєвими циклами організації, які характеризуються певними видами криз та їх характеристиками.

Зокрема, в [3] в рамках життєвого циклу кризи розглядаються наступні стадії кризи:

1) передумови настання кризи (preconditions) – коли незначні події передують початку розвитку кризи;

2) подія-ініціатор (trigger event) – момент, за якого криза «вибухає» та порушує нормальний стан рівноваги підприємства;

3) власне криза (crisis) – ескалація кризи, що призводить до найбільшої економічної руйнації на підприємстві;

4) посткризова стадія (postcrisis) – період, що настає після закінчення найважчої кризової стадії та спонукає менеджмент підприємства відхилити негативні події та використовувати уроки після впровадження тих змін, які повинні бути здійснені, щоб застерегти підприємство від майбутніх негативних явищ.

Схожий за своїм наповненням алгоритм розвитку кризи подано в [4]:

1) докризовий період (pre-crisis) – період, що передує настанню кризи; з позиції події ця стадія виглядає у вигляді підозри на кризу, а з позиції кризис-менеджменту – це готовність підприємства до кризи;

2) попередження (warning) – поява ознак або сигналів стосовно того, підприємство стає схильним до подій, що гіпотетично призведуть до порушення його функціонування;

3) настання кризи або апогей кризи (crisis point) – кризові явища завдають непоправної шкоди підприємству;

4) відновлення або одужання (recovery) – затихання кризи та можливість підприємства зосередитись на звичайній докризовій діяльності;

5) посткризова стадія (post crisis) – оцінка ефекту кризи та спроба відновлення статус-кво.

Концептуальну згоду з вищенаведеним демонструє також в [11, с. 10], де зазначається, що передумовою настання кризової ситуації є ранні ознаки кризи, які переростають у кризові явища, які, у свою чергу, характеризуються сталим погіршенням окремого кількісного або якісного показника функціонування підприємства. Кризове явище має локальний та несуттєвий негативний вплив на процеси життєдіяльності компанії. Вони змінюються локальними кризами, які є сукупністю кризових явищ, що мають автономну сферу прояву, виникли в окремій підсистемі підприємства (в межах окремих елементів, функцій, процесів), негативно впливають, але не порушують життєдіяльність підприємства в цілому. Принциповою відмінністю даного підходу до визначення стадій криз є останній етап, який характеризується появою (або переродженням) системної кризи (або кризового стану). Однак, як і в більшості зарубіжних джерел, в [6] зазначається, що такий розвиток подій не є фатальним для підприємства та за певних дій та обставин може спонукати внутрішні сили саморегуляції до запуску економічного механізму відтворення роботи підприємства та виходу із скрути.

Відповідно, подібні ознаки описуються в [12, с. 12] та в [5, с. 36], де фази кризи характеризуються наступними фінансово-економічними причинами на підприємстві:

1) перша фаза – зниження обсягів виробництва і прибутку, погіршення фінансового стану підприємства;

2) друга фаза – збитковість виробництва, зростання кредиторської і дебіторської заборгованості, значне погіршення фінансового стану;

3) третя фаза – неспроможність, тобто нестача коштів у підприємства для виконання зобов'язань перед кредиторами, фінансування радикальних заходів для зміни становища, наявність реальної загрози банкрутства.

В німецькій літературі [14, 15] та в практичній діяльності тимчасовий перебіг кризи поділяється на три фази:

1) стратегічна криза (strategische Krise);

- 2) криза успіху підприємства або криза доходності (Erfolgs-/Ertragskrise);
- 3) криза, яка загрожує існуванню підприємства (existenzbedrohende Krise).

При цьому, як і в інших вітчизняних і іноземних дослідженнях, наголос робиться на впровадження системи раннього попередження кризи (Frühwarnsystems) як засобу її попередження чи боротьби з нею. Система раннього попередження кризи має свої особливості у кожній з її фаз.

У джерелі [21] викладено майже ідентичні етапи кризового процесу:

- 1) стратегічна криза;
- 2) криза результатів;
- 3) криза ліквідності;
- 4) банкрутство.

В момент, коли знижується потенціал досягнення успіхів компанією, поволі вичерпується зміна застарілих продуктів-лідерів, які давали добрий оборот, і компанія вступає у фазу стратегічної кризи. Далі відбувається зниження обсягу продажів товарів-лідерів, що призводить до підвищення витрат на складування та змушує вкладати додаткові інвестиції, в тому числі із зовнішніх джерел. Такий стан є кризою результатів. Криза ліквідності може виникнути через кредитні обмеження кредиторів після того як більша частина процесів в компанії фінансувалась із зовнішніх джерел [25].

Зарубіжна наука вже більше двох десятиріч розподіляє перебіг кризи на фази, які, по-перше, є послідовністю розгортання кризи, а по-друге, релевантні до цілей антикризового менеджменту. Наприклад, у джерелах [26, 27] цілі (або фази) кризи розподіляються наступним чином.

1. Передкризовий період (pre-crisis period) – ціль: уникнення кризи (avoiding a crisis) та підготовка до управління кризою (preparing to manage the crisis).
2. Кризова фаза (crisis phase) – цілі: розпізнання кризи (recognizing the crisis) та стримування кризи (containing the crisis).
3. Посткризова фаза (post-crisis phase) – ціль: вирішення кризи (resolving the crisis).
4. Фаза засвоєння уроку (lessons learned phase) – ціль: отримання користі від кризи (profiting from the crisis).

У [28, 29] застосовано п'ять обов'язкових (очевидних для існування) фаз, які описують кризу на підприємстві або у бізнесі та схожі за своєю

сутністю на цілі реакції на кожен із фаз кризового процесу, що були описані у [26, 27]. Амплітуда даної еволюції криз починається з невиявлених сигналів потенційної проблеми, переходить у кризу, що знаходиться у розпалі та збитки, які вона провокує, та закінчується відображенням посткризового періоду та періоду засвоєння знань, отриманих під час дії кризи. Таким чином, кризовий та антикризовий процес розподіляється на наступні стадії:

- 1) виявлення сигналів (signal detection);
- 2) підготовка до кризи або її запобігання (preparation/prevention);
- 3) стримування кризи/контроль за збитками (containment/damage control);
- 4) одужання (business recovery);
- 5) засвоєння уроків (learning).

З метою застосування коректних антикризових заходів на підприємстві, в [5, с. 36] підкреслюється важливість ідентифікації глибини фінансової кризи, яка, у свою чергу, розкривається у наступних фазах кризи:

- 1) фаза кризи, яка безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства (за умов застосування на ньому кризис-менеджменту);
- 2) криза, яка загрожує подальшому функціонуванню підприємства і потребує негайного проведення його фінансової санації;
- 3) кризовий стан, який не сумісний з подальшим існуванням підприємства і призводить до його ліквідації.

Дещо схожою на попередні типізації стадій криз є думка С.Фінка, де в [1] ним розглядаються наступні їх стадії:

- 1) продромальна стадія (стадія, що передуює кризі) (prodromal crisis) – розглядається автором як попереджувальний період та складається із елементів сигнальної та кризи та такої, що передуює гострій, однак, може бути відсутньою;
- 2) гостра криза (acute crisis) – це короткий, але значний за своїм впливом період реального збитку для компанії, який, за С. Фінком, описаний як «точка неповернення»;
- 3) хронічна криза (chronic crisis) – фаза, в якій організація контролює наслідки кризи та займається самоаналізом, досліджує, пояснює дії, які відбулися;

4) вирішення кризи (crisis resolution) – фаза закінчення кризи, у якій підприємство повертається до нормальних (або нових) та повноцінних умов функціонування.

Інший аспект типізації криз, яка розглядається в контексті визначення стадій кризових явищ, поданий в [2]:

1) криза, що насувається повільно (a creeping crisis). Таку кризу попереджають сигнали щодо її настання, але менеджмент підприємства ігнорує їх або ж не вважає принциповим приймати необхідні та негайні рішення щодо усунення небезпеки;

2) поступово зростаюча криза (a slow-burn crisis). За наявності такої кризи характерне попередження підприємства в його мікро- та макрооточенні, але конкретних згубних наслідків підприємство ще не зазнало;

3) раптова криза (a sudden crisis), яка найменше пов'язана із економічним аспектом діяльності підприємства, оскільки оминає більшість стадій криз, помітних в разі негативних економічних проявів діяльності підприємства.

Стадії кризи можуть розглядатися в контексті стадій антикризового управління, які, однак, мають спільний знаменник і вектор руху. Серед основних стадій антикризового управління розрізняють [13]:

1) передкризове планування (в рамках якого менеджери планують відповідь на потенційні кризові явища);

2) власне криза (менеджмент підприємства «дає відсіч» кризовим явищам з метою зниження їх впливу);

3) посткризовий період або одужання (менеджери оцінюють збитки, завдані кризою, та вживають заходів щодо повернення роботи підприємства на до кризовий рівень).

В [7, с. 226] типізація криз пов'язується зі стадіями життєвого циклу підприємства або сфер діяльності підприємства, де зазначається, що операційна, інвестиційна та фінансова діяльність – це найвизначніші компоненти управління в умовах кризи. Якщо підприємство тільки зароджується, то необхідна стратегія антикризового проникнення на ринок і подальшого зростання продажів. Якщо підприємство знаходиться на стадії зрілості, то необхідна стратегія як підтримання існуючих проектів, так і

пошуку нових, в тому числі венчурних. При досягненні підприємством стадії зрілості велика вірогідність настання кризи ліквідності. Для покриття нестачі виручки такому підприємству необхідні залучені кошти. Згідно з [7], кожне підприємство, що має кризу ліквідності, має всі шанси збанкрутіти, в той час як в [6, с. 25], описуючи фази поглиблення кризи, зазначається, що поглиблення кризи є свідченням лише поступової втрати певних параметрів життєздатності підприємства як мікроекономічної системи, які являють собою ієрархію. За значущістю вони нерівнозначні, втрата параметра життєздатності першого рівня (забезпечення безбиткової діяльності) обумовлює можливість втрати параметра життєздатності другого рівня.

Таким чином, в [6] виділяються п'ять фаз поглиблення кризи:

1) повна життєздатність підприємства як господарської системи, яка, однак, не може бути охарактеризована як фаза поглиблення кризи, а являє собою, скоріше, найстійкіший параметр життєздатності, на які не впливають, або впливають, але не діють фактори-ініціатори кризи;

2) криза ефективності (або прихована криза, яка зводиться до погіршення показників фінансового стану підприємства, зокрема і ринкової вартості; за наявності внутрішніх резервів прояви такої кризи можуть бути усунені з мінімальними зусиллями, а діяльність підприємства може бути виведена на попередні рівень);

3) криза платоспроможності (сутність якої полягає у неспроможності підприємства фінансувати свою поточну діяльність, але не наводить чітких ознак стійкої фінансової неспроможності підприємства);

4) криза розрахунків по боргах (загроза банкрутства);

5) загибель (або переродження) економічної системи.

Іншою типізацією є визначення стадій у російському джерелі [23]: на перше місце виводиться 1) криза рентабельності (зниження показників рентабельності та обсягів прибутку), після неї настає 2) криза розвитку (збитковість виробництва), що призводить власне до 3) кризи виробництва (виснаження або відсутність резервних фондів) та закінчується 4) кризою платоспроможності.

Принципово нова позиція щодо визначення стадій криз демонструється у російських вчених [22], де механізм розвитку кризи розглядається з точки зору втрати довіри груп людей, що зацікавлені у діяльності підприємства:

- 1) втрата акціонерів;
- 2) втрата кредиторів;
- 3) втрата ліквідності;
- 4) банкрутство акціонерів.

Згідно [22], для подолання всіх цих етапів кризи застосовується антикризове управління, до комплексу заходів якого входять: а) аналіз стану макро- і мікросередовища і вибір місії підприємства; б) пізнання економічного механізму виникнення кризових ситуацій та створення системи сканування зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою раннього виявлення «слабких сигналів» про загрозу наближення кризи; в) стратегічний контролінг діяльності підприємства і розробка стратегії недопущення його неспроможності; г) оперативна оцінка й аналіз фінансового стану підприємства та виявлення можливості неспроможності або банкрутства; д) розробка бажаної політики поведінки в умовах кризи, що настала, и виходу із неї підприємства; е) постійний облік ризику підприємницької діяльності та розробка заходів по його зниженню.

Перед тим як збанкрутувати, підприємства проходять низку стадій від епізодичної (тимчасової) нездатності виконувати свої зобов'язання в повному обсязі та вчасно до тривалої, від тривалої – до хронічної нездатності, а від хронічної – до безнадійного кризового стану, тобто до повного фінансового банкрутства [30].

Згідно цього ж джерела, фази можливого розвитку та подолання криз на підприємстві можуть бути наступними.

I фаза – спад (зниження показників, які характеризують результати фінансово-господарської діяльності), яке викликають зовнішні фактори ринку.

II фаза – подальше погіршення результатів діяльності під впливом внутрішніх причин на підприємстві (без погіршення зовнішніх умов на ринку).

III фаза – депресія – адаптація підприємства до нових умов функціонування за більш низького рівня доходів (за умов вжиття першочергових антикризових заходів).

IV фаза – відновлення фінансової рівноваги, поживлення виробництва – поновлення виробництва і реалізації продукції до передкризового рівня.

V фаза – зростання виробництва, прискорення економічного розвитку підприємства, збільшення обсягів продажів та реалізації в короткостроковій перспективі.

VI фаза – підтримка нового економічного рівня розвитку підприємства, його стійкості у довгостроковій перспективі, створення умов для самофінансування.

Банкрутство як окрема та остання стадія кризового процесу, якщо вона має місце на підприємстві, також має свої стадії [30], реакція на які може мати вплив якщо не на вихід підприємства із кризи, то хоча б на певну затримку у розвиткові кризи, що дозволить підприємству виграти час для можливих варіантів рефінансування або до того моменту як банкрутство перейде з економічної форми у останню форму – юридичну. Стадії банкрутства описуються наступним чином.

I стадія. Зародження фінансової нестійкості, поява негативних явищ в господарській діяльності підприємства.

II стадія. Виникнення фінансової нестійкості.

III стадія. Стійка (довготривала) і хронічна фінансова нестійкість.

IV стадія. Юридичне банкрутство підприємства.

В книзі німецького вченого У. Крістека [19] стадії кризового процесу характеризуються з точки зору потенціалу подолання кризи і раннього сповіщення про неї. Позиція У. Крістека підтримується також в [20] та [24].

1. Потенційна криза.
2. Латентна / прихована криза.
3. Гостра переборна криза.
4. Гостра непереборна криза.

В джерелі [19], зважаючи на визначені стадії кризи, розглянуто схему процесу антикризового управління (Ablaufschema des Turnaroundmanagements):

- 1) Розпізнання кризи на підприємстві (Erkennung der Unternehmenskrise);
- 2) Визначення представників або організаторів підприємства (Initiierung und Bestimmung der Träger und Organisation);
- 3) Проведення попереднього аналізу (Durchführung der Grobanalyse);

- 4) Вжиття термінових заходів (Durchführung von Sofortmaßnahmen);
- 5) Проведення ретельного аналізу (Durchführung der Detailanalyse);
- 6) Розробка концепції антикризового менеджменту (Erstellung des Turnaroundkonzepts);
- 7) Управління заходами: деталізація, імплементація, дотримання здобутого (Maßnahmenmanagement: Detaillierung, Implementierung, Nachhaltung).

Існують певні точки зору, описані в літературі, згідно з якими криза на переходить із однієї фази в іншу лише за певними фінансовими чи економічними ознаками роботи підприємства, а з'являється залежно від того, в якій стадії свого розвитку знаходиться саме підприємство чи яку інноваційну стратегію воно обирає для свого подальшого функціонування.

Відома модель Л.Е. Грейнера [10] виділяє п'ять послідовних етапів еволюції організації (phases of growth), закінчення яких супроводжується кризою цього етапу, яка є причиною виникнення наступної стадії. Таким чином, в його моделі розрізняють:

- 1) зростання через креативність (creativity), яке супроводжується кризою лідерства (leadership);
- 2) зростання через директивне керівництво (direction), яке супроводжується кризою автономії (autonomy);
- 3) зростання через делегування (delegation), яке супроводжується кризою контролю (control);
- 4) зростання через координацію (coordination), яке супроводжується кризою «заборони» (red tape);
- 5) зростання через співробітництво (collaboration), яке супроводжується кризою нової стадії. У цій фазі менеджмент намагається подолати кризу попередньої фази, для чого використовується потужний міжособистісний зв'язок, дії менеджменту характеризуються більшою спонтанністю відповідно до ситуації, на відміну від тих кліше, що використовувались у четвертій фазі, самодисципліна та соціальний контроль замінюють формальний контроль.

Однією з найменш розвинутих, але не менш цікавих, є теорія протікання криз (причин і факторів їх виникнення) в залежності від типів інноваційної поведінки підприємств, які описані в [16, 17] та в [16, с. 15] мають назву

інноваційних криз. Мова йде про фази економічного циклу інноваційного підприємства, такі як підприємства-експлеренти (зародження), підприємства-патієнти (становлення), підприємства-віоленти (розвиток), підприємства-комутанти (спад), підприємства-леталенти (ліквідація). Сутність криз на таких підприємствах описана в [17, 31].

Визначаючи стадії розвитку кризових явищ і процесів на підприємстві, стає зрозумілим, що життєві стадії криз описуються різними дослідниками, виходячи з об'єктивних або суб'єктивних факторів, що впливають на життєдіяльність організацій, або узагальнених поглядів щодо алгоритму поведінки підприємства до і після початку кризових подій.

Література.

1. Fink S. Crisis management: Planning for the inevitable. – S. Fink. – New York, 1986. – American Management Association.
2. Bernstein J.L. Manager's Guide to Crisis Management. – J. Bernstein, B. Bonafede. – McGraw Hill. – NY, 2012. – 172 p.
3. Crandall W.R. Crisis Management : Leading in the New Strategy Landscape / William R. Crandall, John A. Parnell, John E. Spillan. – Sage Publications, Second Edition. – 2013. – 360 p.
4. Riley J. Crisis Management – Planning & Action [Electronic Resource] / 2012. – Access mode : <http://tutor2u.net/business/strategy/crisis-management-planning-and-action.html>.
5. Тюріна Н.М. Антикризове управління. – Н.М. Тюріна, Н.С. Карвацка, І.В. Грабовська – Київ : Центр учбової літератури, 2012. – 430 с.
6. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : монографія / Л.О. Лігоненко. – К., КНТЕУ, 2005. – 824 с.
7. Шеметев А.А. Самоучитель по антикризисному управлению для директоров и владельцев фирм. – А.А. Шеметев. – Екатеринбург, 2009. – 664 с.
8. Пилипчук В.В. Антикризисное управление. – В.В. Пилипчук. – Дальневосточный государственный университет. – Владивосток, 2003. – 123 с.
9. Enleger R. [Elektronische Quelle] / Rolf Enleger Management und Beratung e.K. – Stralsund, Deutschland. – Zugang : <http://www.rolf-engeler.de/id-1etappe-strategische-krise.html>.

10. Greiner L.E. Evolution and Revolution as Organizations Grow [Electronic Resource] / Larry E. Greiner. – Harvard Business Review. – 1998. – 12 p. – Access mode : <http://raj.rajaditi.com/management/Strategy/grainer.pdf>.

11. Лігоненко Л.О., Антикризове управління підприємством. – Л.О. Лігоненко, О.О. Хіленко. – Київський національний торговельно-економічний університет, 2012. – 180 с.

12. Копилюк О.І. Фінансова санація та банкрутство підприємств. – О.І. Копилюк, А.М. Штангрет. – Київ, Центр навчальної літератури, 2005. – 168 с.

13. Soni J. Crisis Management [Electronic Resource] / Jigar Soni. – Oregon, 2008. – Access mode : <http://ru.scribd.com/doc/3085463/CRISIS-MANAGEMENT>.

14. Pham N.K. Frühwarnsystem: Wie Sie Ihr Unternehmen vor der Krise schützen [Elektronische Quelle] / Nam Kha Pham. – VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft, AG. – Zugang : <http://www.experto.de/b2b/unternehmen/unternehmensstrategie/fruehwarnsystem-wie-sie-ihr-unternehmen-vor-der-krise-schuetzen.html>.

15. Kappler A. Krisenmanagement, Sanierungen – Wege aus Unternehmenskrisen // A. Kappler. – Kappler Management AG, Hedingen/CH, Hedingen, Deutschland. – 1996. – 12 S.

16. Алферов В.Н. Инновационное антикризисное управление предприятием. – В.Н. Алферов. – Москва, Финансовый университет при Правительстве РФ, 2011. – 28 с.

17. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством. – В.О. Василенко. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 504 с.

18. Nickle M. The Dean as Chief Crisis Management Officer : What Every Dean Needs to Know about Crisis Management // M. Nickle. – University of Delaware, USA, 2011. – 21 p.

19. Krystek U. Unternehmenskrisen : Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. – U. Krystek. – Wiesbaden, 1987.

20. Пилипчук В.В. Антикризисное управление / В.В. Пилипчук. – Дальневосточный государственный университет. – Владивосток, 2003. – 123с.

21. Muller-Stewens G. Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel führen. – G. Muller-Stewens. – Stuttgart, 2001.

22. Градов А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. – А.П. Градов, Б.И. Кузин. – СПб. : Специальная литература. – 1996. – 510 с.
23. Айвазян З. Антикризисное управление : принятие решений на краю пропасти. – З. Айвазян, В. Кириченко // Менеджмент и маркетинг. – 1999. – №4. – С. 94-103.
24. Лапко К.С. Анализ и развитие модели жизненного цикла предприятия [Электронный ресурс]. – К.С. Лапко, Е.В. Муратова. – Режим доступа : http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2011/Economics/10_87103.doc.htm.
25. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. – А.Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротаева [под ред. проф. А.Н. Асаула]. – СПб. : АНО «ИПЭВ», 2007. – 224 с.
26. Augustine N. R. Managing the Crisis You Tried to Prevent. – N. R. Augustine // Harvard Business Review, 73(6). – 1995. – P. 147-158.
27. Fronz C. Strategic Management in Crisis Communication : A Multinational Approach. – Christian Fronz. – Hamburg, Diplomica Verlag GmbH, 2011. – 175 p.
28. Pearson, C. From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. – C. Pearson, I. Mitroff // Academy of Management Executive, 7(1). – 1993. – P. 48–59.
29. Handbook of Research on Crisis Leadership in Organizations [edited by : A.J. DuBrin]. – Edward Edgar Publishing Limited. – Cheltenham, UK, 2013. – 190 p.
30. Возникновение кризисов организации [Электронный ресурс] / Банковский финансовый портал. – Режим доступа : <http://al-ros.com/risk/>.
31. Огляд стадій життєвого циклу кризи на підприємстві у вітчизняній та зарубіжній літературі // А.О. Касьянова. – Современный менеджмент: опыт прошлого и перспективы будущего : кол. монографія. – Одеса, 2015.