

УДК 658.15:338.124.4

©Захаренко Н.С.\*

**УПРАВЛЕНИЕ КРИЗИСНЫМИ СИТУАЦИЯМИ НА РАЗЛИЧНЫХ  
ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

*В статье рассмотрены особенности выявления кризисных ситуаций и возможности их преодоления на различных этапах жизненного цикла предприятия.*

*Ключевые слова:* кризис, жизненный цикл предприятия, антикризисное управление, управленческие решения.

*Захаренко Н.С. Управління кризисними ситуаціями на різних етапах життєвого циклу підприємства. У статті розглянуті особливості виявлення кризових явищ та можливості їх подолання на різних етапах життєвого циклу підприємства.*

*Ключові слова:* криза, життєвий цикл підприємства, антикризове управління, управлінські рішення.

*N.S. Zakharenko. Crisis management at different stages of life cycle company life cycle. In the article identify crisis and the possibility of overcoming the various stages of the life cycle of enterprise were investigated.*

*Keywords:* crisis, the life cycle of the enterprise, crisis management, management decisions.

**Постановка проблемы.** Любое предприятие в различные периоды времени на каждой стадии жизненного цикла испытывает влияние кризисных явлений, что ставит под угрозу не только получение прибыли, но и существование самого предприятия. Проявление кризисных ситуаций зачастую наступает для руководства неожиданно, несмотря на большое количество существующего программного обеспечения и моделей прогнозирования кризисов. Как показывает практика, о возникновении кризиса свидетельствует множество факторов: сокращение доходов от реализации продукции, снижение показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятий. При этом следует обращать внимание на время распознавания и наступления кризисных явлений в соответствии с этапом развития жизненного цикла предприятия, что дает возможность говорить об актуальности исследования данной проблемы.

**Анализ последних источников и публикаций.** Изучение последних публикаций показало, что выявлению влияния кризисных ситуаций на деятельность предприятия на различных стадиях жизненного цикла уделяется особое внимание как украинскими, так и зарубежными учеными. Значительный вклад в изучение вопросов данной проблемы внесли работы Булеева И.П., Шеремета А.Д., Ковалева В.В., Колас Б., Шарп У., Александер Г., Бейли Дж. Несмотря на это, недостаточно изученными являются вопросы, связанные с сопоставлением результатов анализа и временем их проявления на предприятии.

**Цель статьи** – целью данной работы является исследование проявления и влияния кризисных ситуаций на различных стадиях жизненного цикла предприятия.

**Изложение основного материала.** Вопросы выявления и влияния кризисных ситуаций на предприятиях получили дальнейшее развитие в процессе развития кризисной ситуации последнего десятилетия, когда влияние мирового финансового кризиса как

\* ст. преподаватель, ГВУЗ «Приазовский государственный технический университет», г. Мариуполь

екзогенного фактора оказывает значительное влияние на проявление кризисных явлений на предприятии.

Анализируя стадии жизненного цикла предприятия, необходимо отметить, что на каждом этапе развития возможно возникновение кризисных явлений. Исходя из цикличности организации деятельности предприятия, учитывая поэтапность его развития, необходимо выполнить анализ кризисных ситуаций с учетом этапов развития предприятия. В процессе развития происходит чередование этапов с количественными изменениями показателей деятельности и этапов качественного изменения структуры.

На основании полученных в результате исследования данных о деятельности предприятия необходимо отметить, что увеличение объемов производства, показателей прибыли, уровня рентабельности происходит до определенного периода времени, пока ресурсы и возможности предприятия не исчерпываются. Было выявлено, что следующий этап развития предприятия подразумевает вариативность принятия решений руководством:

- снижение эффективности и падение производства в результате увеличения затрат на возобновление или пополнение ресурсной базы,
- стабилизация ситуации с сохранением показателей эффективности на допустимом уровне за счет использования резервного фонда предприятия для удержания существующих результатов деятельности предприятия,
- улучшение эффективности предприятия за счет привлечения дополнительных источников финансирования с учетом сохранения или увеличения объемов производства.

Таким образом, на основании полученных результатов деятельности анализируемого предприятия необходимо отметить, что эффективность принятия решения в данном случае будет зависеть от времени принятия решения, этапа развития данного предприятия, показателей характеризующих деятельность предприятия и возможностей привлечения дополнительных источников финансирования. При этом следует обратить внимание на то, что на каждом этапе развития предприятия велика вероятность наступления «критического уровня кризисной ситуации» когда переход к следующему этапу развития предприятия невозможен.

Возникновение промежуточных кризисных ситуаций в период развития предприятия по схеме этапов развития жизненного цикла наглядно представлены на рисунке.

Анализ показателей деятельности предприятия показал, что на первом этапе развития жизненного цикла на осуществление производственной, хозяйственной и финансовой видов деятельности могут оказывать влияние проявление таких кризисных ситуаций как:

- новизна технологий, что является причиной неотлаженных производственных процессов, повышенного уровня брака продукции, высоких показателей затрат и низкого уровня цен на готовую продукцию,
- зависимость предприятия от рыночной конъюнктуры, что требует дополнительного времени для ознакомления потребителя с новым товаром, а соответственно, замедления получения положительных финансовых результатов,
- отсутствие или уменьшение запланированного объема финансовых средств приводит к возникновению финансовой или кредитной зависимости предприятия от внешних источников, что подвергает предприятие многоплановым рискам развития и ставит под угрозу возможность преодоления кризисов на этапе возникновения предприятия.

Преодолев кризисы первого этапа жизненного цикла развития, предприятие под влиянием оказанных на него структурных изменений способно пересмотреть структуру выпускаемой продукции, усовершенствовать управленческие связи и, как результат предпринятых мероприятий, выйти на улучшенные показатели платежеспособности, рентабельности и финансовой устойчивости.

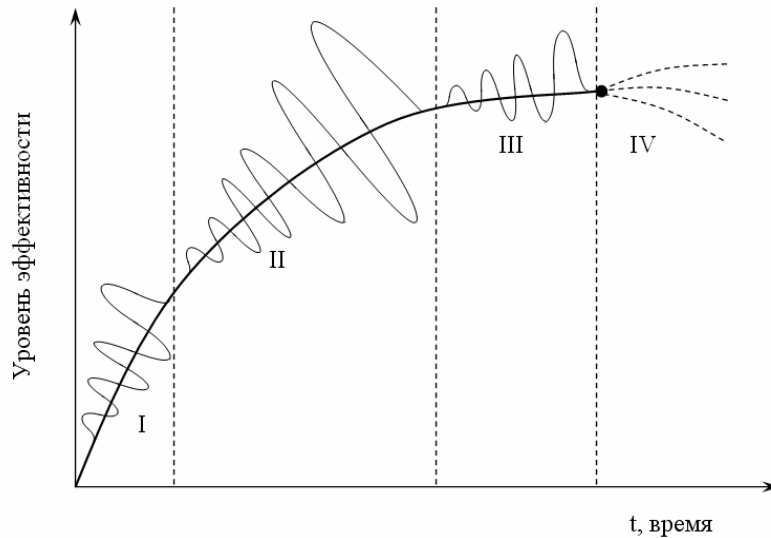


Рисунок – Этапы жизненного цикла предприятия и кризисные ситуации:  
этап I – «Возникновение», этап II – «Становление», этап III – «Развитие»

В процессе перехода и развития на втором этапе жизненного цикла предприятие столкнется с такими причинами кризиса как:

- отлаженность технологий производственного процесса и принятие товара потребителем на рынке приводят к увеличению спроса на продукцию и необходимости увеличения производственных мощностей предприятия, что приведет к дополнительным затратам и необходимости привлечения дополнительных производственных ресурсов, в условиях недостаточного финансового запаса прочности,

- при опережающих темпах развития производственной сферы над финансовой с несформированным резервом средств предприятие рискует увеличить кредитную зависимость от внешних источников финансирования, что еще больше усугубит высокую зависимость предприятия от рынка даже при условии формирования рынка с учетом «собственных интересов».

При успешном преодолении кризисных ситуаций на этапе становления предприятие увеличивает производственные возможности, закрепляет конкурентоспособные позиции своей продукции, улучшает производственную и организационную структуру, занимает на рынке определенный сегмент для своего дальнейшего развития и улучшения состояния.

В процессе дальнейшей деятельности предприятия на третьем этапе жизненного цикла (см. рис. 1) причинами новых кризисных явлений, угрожающих нарушению хозяйственных связей и финансовой стабильности, могут стать:

- морально устаревшее оборудование, вследствие чего увеличивается сумма затрат на его содержание и ремонт оборудования в отличие от конкурентов обновляющих свои производственные фонды или предприятий-новичков недавно появившихся на рынке,

- налаженное массовое производство продукции и стабильно установившаяся номенклатура приводят к насыщению рынка товаром и сложности осваивания новых видов продукции, как следствие – низкая реакция на разработку и появление новых товаров на рынке,

- за счет созданной сложной линейно-функциональной, матричной или проектной организационной структуры возникает риск нецелевого использования финансовых средств, направленных на содержание управленческого аппарата,

- низкое качество выполнения управленческих решений как следствие «раздутой»

кадровой структуры управления с возможностью потери заинтересованной в результатах работы.

Для преодоления кризисных ситуаций на данном этапе жизненного цикла развития предприятия рекомендуется использовать одно из предложенных направлений. Направление умеренного развития с постепенным прогнозированием и преодолением возникающих кризисных ситуаций, используя внутренние источники средств с условием их возобновления. Второе направление – ускоренное развитие роста предприятия с увеличением объема производимой продукции, уровнем получаемой прибыли при увеличенных переменных затратах.

В период развития предприятия на третьей стадии жизненного цикла его возможности подходят к определенной точке «принятия решения». Так как на протяжении всего анализируемого периода деятельности на данном этапе предприятие достигает максимальных показателей своего развития в определенный момент перед руководством встает вопрос о дальнейших принимаемых решениях (точка на рис. 1). Несмотря на стабилизацию состояния предприятия, следующим стандартным этапом его развития является «Спад». Однако, при более детальном рассмотрении показателей работы предприятия на протяжении всех этапов жизненного цикла, ходе преодоления кризисных ситуаций существует возможность развития по следующим направлениям:

- стандартное развитие с последующим переходом на стадию развития спада со снижением объемов производства продукции, ухудшением финансовых показателей работы, нарушением целостности функциональной и организационной структур. Как следствие – деструктуризация предприятия, рост показателей убыточности, реорганизация или ликвидация предприятия.

- сдерживающее развитие при своевременном прогнозировании изменения показателей хозяйственной и финансовой активности, своевременное использование собственных источников финансирования или доленое участие привлеченного капитала с целью сохранения существующих показателей производственного развития и экономической деятельности предприятия. В данном случае у предприятия существует возможность сохранения целостности своей структуры, сдерживание сокращающихся показателей объема продукции и финансовых средств с целью преодоления кризисных ситуаций на данном этапе развития,

- активные действия с привлечением внешних инвестиционных средств для освоения новых видов продукции, обновления парка оборудования, расширения рынка сбыта, увеличение структуры предприятия за счет открытия новых дополнительных объектов. Как результат укрепление позиций на рынке, улучшение финансовых показателей, снижение влияния кризисных ситуаций за счет сохранения объема собственного капитала.

Необходимость принятия управленческих решений руководством предприятия при прогнозировании показателей хозяйственной и финансовой деятельности, указывающих на проявление кризисных ситуаций, требует учета уровня и этапа жизненного цикла развития предприятия, возможностей производственных мощностей, уровня финансового обеспечения собственными средствами, зависимости от внешних источников финансирования, устойчивости предприятия на рынке.

### **Выводы**

Таким образом, любое предприятие, независимо от вида деятельности, периодически будет сталкиваться с кризисными ситуациями. При прогнозировании возникновения кризисных ситуаций необходимо прежде всего учитывать период развития жизненного цикла предприятия. Эффективность антикризисного управления определяется полнотой влияния внешних факторов и собственных возможностей предприятия для преодоления кризисных явлений на каждом этапе развития предприятия.

**Список используемых источников:**

1. Джаман М.А. Управление кризисами в акционерных обществах: ситуационные методы и модели / М.А. Джаман. – СПб. : СПбГТУ, 2001. – 176 с.
2. Яковенко С.В. Модели и механизмы возникновения кризисов / С.В. Яковенко, В.А. Долятовский // Информационные системы, экономика, управление трудом и производством. Ученые записки: Сб. науч. тр. / Рост. гос. экон. ун-т «РИНХ». – Ростов н/Д, 2000. – Вып. 5. – С. 52.
3. www.scrin.ru.
4. www.raexpert.ru.

**Bibliography:**

1. Jaman M.A. Crisis management in joint stock companies: situational methods and models / M.A. Jaman. – SPb. : SPbGTU, 2001. – 176 p. (Rus.)
2. Yakovenko S.V. Models and mechanisms of crisis / S.V. Yakovenko, V.A. Dolyatovsky // Information systems, economics, management of labor and production. The scientists note: Coll. of scien. works / Rost. st. econ. Un-ty «RINX». – Rostov-upon-Don, 2000. – Issue 5. – P. 52. (Rus.)
3. www.scrin.ru.
4. www.raexpert.ru.

Рецензент: Т.Г. Логутова  
д-р экон. наук, проф., ГВУЗ «ПГТУ»

Статья поступила 14.11.2012

УДК 658.5.012.45

©Кочетков В.В.\*

**ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ПРО ЗМІНУ ПРІОРИТЕТІВ У  
АСОРТИМЕНТІ ПРОДУКЦІЇ ЗА ДОПОМОГОЮ МОДЕЛІ  
РЕСУРСНОГО ПРОСТОРУ**

*Розглянуто задачу прийняття рішення про зміну пріоритетів у асортименті продукції на основі моделі ресурсного простору підприємства машинобудування. Запропоновано методичні рекомендації та формалізований алгоритм вирішення.*

**Ключові слова:** підприємство машинобудування, управління підприємством, асортимент продукції, підтримка прийняття управлінських рішень.

**Кочетков В.В. Принятие решения про изменения приоритетов в ассортименте продукции на основе модели ресурсного пространства предприятия.** Рассмотрена задача принятия решения о смене приоритетов в ассортименте продукции на основе модели ресурсного пространства предприятия машиностроения. Предложены методические рекомендации и формализованный алгоритм решения.

**Ключевые слова:** предприятие машиностроения, управления предприятием, ассортимент продукции, поддержка принятия управленческих решений.

---

\* аспірант, Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАНУ, м. Одеса