

**П'янкova O. B.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин  
Київського національного торговельно-економічного університету*

**Ралко O. C.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту  
Національного університету біоресурсів  
і природокористування України*

**Piankova O. V.**

*PhD (in Economics),  
Associate Professor of International  
Economic Relations Department,  
Kyiv National University of Trade and Economics*

**Ralko O. S.**

*PhD (in Economics),  
Associate Professor of Production and  
Investment Management Department, National University of Life and  
Environmental Sciences of Ukraine*

## КРИЗА ЯК СКЛАДНИК РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

### CRISIS AS A COMPONENT OF THE DEVELOPMENT OF ECONOMIC SYSTEMS

**Анотація.** У статті розглянуто науково-методичні підходи до визначення кризи розвитку як закономірного складника життєвого циклу економічних систем, приділено увагу теоретичним аспектам визначення її ролі у життєвому циклі організації. Автори за результатами проведеного аналізу дійшли висновку, що послідовність етапів життєвого циклу підприємства не є незворотним процесом, на будь-якому етапі життєвого циклу підприємство може припинити свою діяльність, перейти до наступного етапу, подовжити перебування на поточному етапі розвитку або перейти до попереднього етапу. Припинення діяльності підприємства на будь-якому з етапів його життєвого циклу означає, що підприємство не змогло подолати проблеми та кризи, що притаманні його поточному стану. Продовження перебування підприємства на певному етапі свідчить про високий рівень пристосованості підприємства до умов функціонування цього етапу; розуміння проблем, певною мірою готовність до їх вирішення. Перехід до попереднього етапу розвитку означає, що у керівництва та власників підприємства є чітке розуміння поточної позиції підприємства та проблем у його функціонуванні, готовність до змін та їх здійснення.

**Ключові слова:** криза розвитку, життєвий цикл, економічна система, модель організаційного розвитку.

**Постановка проблеми.** Розробленню та дослідженню концепції життєвого циклу економічних систем, їх розвитку присвячені роботи багатьох науковців [1–4]. Більшість розглядає життєвий цикл як сукупність послідовних етапів, що має пройти організація від виникнення ідеї до завершення діяльності. На відміну від усталеної думки, згідно з якою криза є випробуванням, нами поставлено за мету дослідити кризу розвитку економічної системи як необхідність, що є індикатором життєздатності, тестує, стимулює та створює нові можливості.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження етапів життєвого циклу компанії відбувається у взаємозв'язку з поняттям організаційної ефективності, організаційної культури, стратегічної орієнтації, підприємництва, кризових явищ.

Особливої уваги в контексті теорії життєвого циклу заслуговує розгляд кризи як закономірного складника розвитку. Зазначена проблематика простежується у наукових доробках Л. Грейнера [1], І. Адізеса [2–3], В. Байнева [4].

**Мета статті** полягає в акцентуванні уваги на потребі вивчення ролі кризи у розвитку економічних систем, розуміння її позитивного стимулюючого впливу на життєздатність та стійкість у перспективі, сануючого ефекту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Появою моделі організаційного розвитку наукова спільнота завдячує американському вченому Ларрі Грейнеру, котрий у 1972 році опублікував статтю «Evolution and revolution as organizations grow», ідеї якої набули поширення серед науковців капіталістичних країн, а згодом, після публікації російською мовою [1], і в країнах пострадянського простору.

Згідно з теорією майбутнє забезпечується минулим, тобто можливість розвитку зумовлюється попередньою діяльністю. Науковець виокремив стадії розвитку організації, наголошував на їх послідовності та акцентував увагу на факторах віку та розміру компанії, еволюційному та революційному розвитку, особливостях розвитку галузі (рис. 1).

На думку Л. Грейнера, кожна зі стадій об'єднує в собі періоди еволюційного та революційного розвитку. Тривалий еволюційний період характеризується неспішним організаційним розвитком, накопиченням протиріч всередині системи та провокує власну революцію в межах організації, а перехід до наступного етапу життєвого циклу відбувається через пошук виходу з кризи. Тобто криза є закономірним процесом та свідченням щодо «переростання», досягнення організацією певної межі, в якій обов'язково мають відбутися зміни. Для кожного

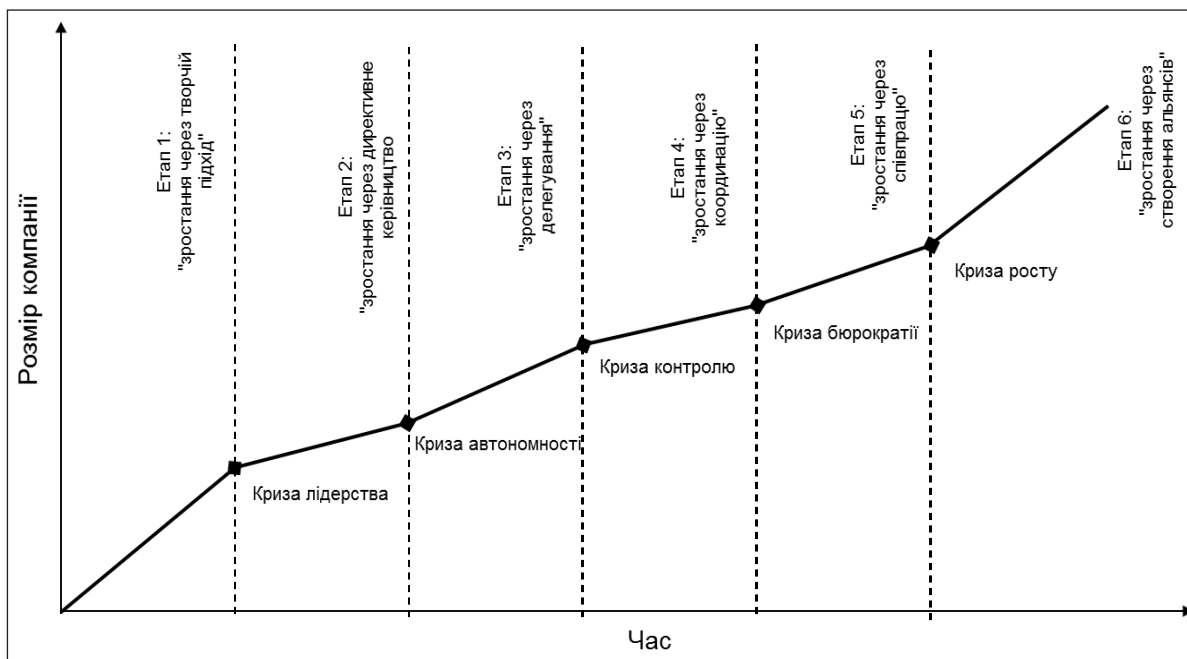


Рис. 1. Модель організаційного розвитку Ларрі Грейнера

з етапів життєвого циклу науковцем виділено окремий, характерний саме йому вид кризи. Так, за Л. Грейнером, етап «Зростання через креативність» завершується «кризою лідерства», адже з часом, коли лише ідеї та ентузіазму стає замало, виникає потреба професійного управління.

За умови, що організація пододала першу кризу, вона здатна перейти до «Зростання через директивне керівництво». На цьому етапі організація продовжує розвиток: зростають обсяги виробництва, чисельність працівників, прибутковість, ефективна робота налагоджується через професійне виконання функцій менеджменту. Організація перетворюється на злагоджено діючу систему, однак стає дещо «громіздкою», а отже, не встигає вчасно реагувати на екзогенні впливи та відчуває потребу подолання «кризи автономії».

Подальший розвиток перетворює організацію на більш складну систему. Нездатність керівництва охопити все у стрімко зростаючій організації активізує процес концентрації зусиль на стратегічних питаннях та делегування поточних. Як наслідок, виникає «криза контролю», єдиним виходом з якої є побудова системи координації дій в організації.

Наступним етапом розвитку, на думку науковця, є «Зростання через координацію». Для цього періоду життя стають характерними подальше ускладнення структури організації та, як результат, зростання управлінського апарату. Поступове погіршення управлінської ефективності приводить до «кризи тяганини» або «бюрократії».

Потреба у змінах стимулює організацію перейти до наступного етапу «Співпраці», котрий передбачає розуміння необхідності подолання спільними зусиллями проявів бюрократизації, перетворення системи на більш гнучку та реагуючу. Цьому сприяють скорочення управлінь, введення консультантів, характерним стає матричний тип організаційної структури. Особливої уваги на цьому етапі набуває командна робота та самоконтроль, інформаційне забезпечення, професійний розвиток та привнесення в роботу нового, «свіжого». Однак, на думку науковця та його послідовників, і цей розвиток з часом приведе до нової кризи, адже організація накопичить внутрішні протиріччя і відчує, наприклад, кризу «психологічної втоми» або «кризу довіри» як наслідок виснаження від інтенсивної роботи в команді, котра орієнтована на інноваційний розвиток.

Саме цією стадією Л. Грейнер закінчив модель організаційного розвитку у 70-х роках, однак у 1998 році доповнив її шостою стадією: «Зростання через створення альянсів». У разі успішного подолання кризи організація здатна продовжити розвиток, поєднуючи «звичайний» складник, що передбачає забезпечення стандартних оперативних рішень, та «рефлексивну» частину, що концентрує увагу на нових, перспективних сферах діяльності. Практично це може реалізуватися через диверсифікацію чи конгломеративну інтеграцію.

Науковець зауважує, що завершенням зазначеної стадії стане «нова криза», на нашу думку, «криза концентрації».

На відміну від Л. Грейнера, модель котрою концентрує увагу лише на розвитку, І. Адісес, досліджуючи життя корпорації, наголошує на його подібності до життя біологічних систем, циклічності та представляє як сукупність етапів життєвого циклу (від створення організації до її «смерті»).

Симбергічна методологія являє собою «симбіотичний процес, що підвищує усвідомлення взаємозв'язків та забезпечених ними користностей, та синергетичний процес, в якому інтегроване та взаємопов'язане багатоманіття доповнюється потенціалом росту» [2].

Модель І. Адісеса (рис. 2) допомагає ідентифікувати етап життєвого циклу компанії, на основі запронованих характеристик нормальних та аномальних проблем оцінити стійкість компанії до кризових явищ, попередити окремі види кризи та уникнути «паستок».

Модель ґрунтується на ототоженні життєвого циклу з періодом повноцінного життя, а організації – з біологічною системою. Життєвий цикл має вигляд кривої дзвіноподібної форми, що уособлює організаційну стійкість як здатність організації бути ефективною та продуктивною в короткостроковій та довгостроковій перспективі [2].

Науковець ілюструє життєвий цикл через поєднання висхідної та низхідної хвилі, що об'єднують 10 етапів, таких як «залицяння», «дитинство», «давай-давай», «юність», «розквіт», «стабільність», «аристократизм», «рання бюрократизація або Салем-сіті», «бюрократизація» та «смерть». Доречно відзначити, що автор моделі наполягає на послідовності проходження всіх етапів та можливості переходу до наступного лише за умови розв'язання проблем, характерних для попереднього етапу.



Рис. 2. Етапи життєвого циклу організації як економічної системи за І. Адієсом

Всі проблеми (ознаки кризових явищ) поділяються на закономірні, притаманні стадії «хвороби росту», які організація здатна подолати власними силами, та кризи, що вимагають швидкого реагування. Не виявлені та не подолані вчасно «дитячі хвороби» вимагають тривалого та складного лікування, а іноді набувають хронічного характеру та перетворюються на патології.

Висхідна хвиля за І. Адієсом починається з етапу «Courtship» («Залицання»), для якого характерними є прихильність до ідеї, здатність ризикувати, збереження автором ідеї повного контролю.

Особливої уваги заслуговує прив'язаність ініціатора до ідеї, адже у разі відсутності стійкої прихильності життєвий цикл може закінчитися на етапі «залицання» через те, що «захоплення» ідеєю минуло, а компанія потрапить у пастку «захоплення».

Саме тут проявляється перша «хвороба росту», на нашу думку, специфічна «криза стартапу», пов'язана зі значним фінансовим ризиком та ризиком нездатності втілити ідею.

Перехід до стадії «Infancy» («Дитинство») констатує початок розвитку організації у фізичному розумінні, мікросистема в цей період є слабкою, з постійною потребою фінансування та плідної праці засновників. Організація не є структурованою, відносини між працівниками неформальні, управлінські рішення мають прийматися миттєво, діяльність перетворюється на виживання та подолання проявів кризи.

Внутрішня несистемність, що посилює перетворення поточних проблем у кризові явища, розчарування засновників через співпрацю з венчурами, необґрунтоване зниження цін з метою збільшення виручки, подальша втрата контролю над організацією у поєднанні з високим ризиком відторгнення ринком запропонованого продукту чи послуги загрожують смертю в дитинстві.

Перехід на наступний етап символізує перші успіхи у бізнесі. Стадія «Go-go» («Давай-давай») демонструє швидке зростання обсягів продажу, подолання проблеми жорсткої нестачі фінансів.

Однак виникають нові загрози, цитуючи І. Адієса, «якщо «дитинство» – це управління кризами, то етап «давай-давай» – це криза, що породжується управлінням» [2, с. 63]. Ознаки кризи: вдалий початок спонукає засновника до ідеї легкої диверсифікації бізнесу, наслідки чого можуть бути фатальними для організації; на цьому етапі відсутня стратегія, підприємство працює навмання, воно не є адаптованим, лише реагуючим на виклики зовнішнього середовища. Все це відбувається через те, що власник через побоювання втрати контролю ігнорує необхідність найму спеціалістів, а делегує повноваження лише членам родини та близьким друзям, залишаючи за собою право прийняття остаточного

рішення. Нерозуміння того, що на цьому етапі компанія потребує адміністрування та внутрішньої інтеграції, назване «пасткою засновника або родини», наслідком потрапляння до якої може бути передчасна загибель організації, в тому числі з причини примусового банкрутства.

Глибока криза, за І. Адієсом, лікує організації від самовпевненості та стає каталізатором переходу до стадії «Юність» через розроблення правил та норм, створення організуючої підсистеми.

Наступний етап життєвого циклу автор характеризує як період другого народження, духовного перетворення організації [2]. Саме «Adolescence» («Юність») визначена як тривалий, болісний період та один з-поміж трьох найбільш критичних. Адже тепер необхідно перетворити «родинний бізнес», що діє імпульсивно, на організацію, котра працює динамічно, але системно. Це

можливо через вирішення питань щодо визначення цілей подальшого розвитку, передачі засновником повноважень професійним управлінцям, зміни системи керівництва та, як наслідок, формування організаційної культури. Саме для цього етапу характерною є децентралізація, тобто передача відповідальності за управлінські рішення. Кризова ситуація, що характеризується нездатністю засновника прийняти організаційні зміни та переоцінити свою роль, мають наслідком пастку «підприємця, який не відбудвся», а неможливість вирішення протиріч між засновниками та менеджерами, «старими» і «новими» співробітниками, приводить до «передчасного старіння» організації.

Загострює кризу необхідність зміни напряму мислення, розуміння, що «чим більше, тим краще» – девіз минулого, а майбутнє можливе лише під гаслом «чим краще, тим більше» [2, с. 49]. Завершеність цього етапу демонструють ефективна управлінська система та новий стиль управління.

Винагородою за подолання ознак «підліткової» кризи є перехід до стадії «Prime» («Розквіт»). Ця фаза є заключною у висхідній хвилі життєвого циклу, періодом досягнення організацією балансу між гнучкістю та самоконтролем. Науковець описує організацію як стійку, прибуткову, орієнтовану на результат та розвиток систему.

«Розквіт» – період формування «конституції», визначення центрів управління, співвідношення процесів та функціональних систем. На відміну від попередніх етапів-випробувань, що були насичені пастками та загрозами, цей за умови зупинки розвитку може стати усіченим у часі.

Початок етапу «Stability» («Стабілізація») – знаходження на гребені хвилі, точка балансу між контролем та гнучкістю організації, є свідченням закінчення росту та початку старіння організації, час осмислення пройденого та координації дій щодо якомога довшого утримання балансу, а за його втрати – перетворення низхідної хвилі на більш тривалу та пологіу. Стабілізація стає синонімом втрати гнучкості, відмови від інноваційного розвитку, орієнтації не на перспективу, а на поточні справи. Результатом нерозуміння бездіяльності керівництва може стати криза довіри, що виявляється насамперед у втраті персоналом мотивації та зростання спротиву до змін.

За зауваженням І. Адієса, подальші переходи від одного до іншого етапів стають менш чутливими, система просто поволі згасає.

Для етапу «Аристократизм» характерним є пафос, формалізованість, показова консервативність, заперечення кризових явищ, навіть ознак локальних криз.

Антикризові заходи на цьому етапі життя є ігноруванням реальності, а ілюстрацією до зазначеного є згаданий автором теорії синдром «Фінци-Контіні».

Проявом кризи в періоді «Салем-Сіті» є початок «охоти на відом», Боротьба за виживання не організації загалом, а кожного окремо суттєво відволікає від сигнальних індикаторів кризи, що лише посилює її. Корпоративна криза прогресує через різницю інтересів акціонерів, менеджерів, виробничого персоналу. На другий план відходять питання дивідендів та доходності інвестицій.

Відсутність вчасної реорганізації приводить до поглиблення кризи та стимулює перехід до фази «Бюрократизація». Організацію рятує фінансування з екзогенних джерел, характерними стають втрата гнучкості, концентрація уваги на посиленому контролі. Криза набуває системного характеру.

За відсутності реальних заходів антикризового характеру організація помирає.

Запропонована модель є корисною під час діагностики локальних (організаційних та управлінських) криз підприємства залежно від етапу життєвого циклу та розроблення антикризових заходів. Науковець вбачає пріоритетним антикризовим заходом вдале поєднання та використання комбінації стилів керівництва на різних етапах.

Дещо інший погляд на кризові явища у розвитку компанії пропонує білоруський науковець В. Байнев [4]. Учений виділяє кризові точки розвитку організації в багатовимірній системі координат та пропонує варіанти напрямів руху залежно від успішності вирішення проблем щодо:

- становлення компанії та успішності інвестиційного проекту щодо її створення;
- необхідності підвищення ефективності функціонування за стрімкого зростання обсягів продажу;
- адекватності рішення щодо інвестування у виробничу та географічну диверсифікацію;
- помилкової інвестиційної політики підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Greiner L. Evolution and revolution as organizations grow // Harvard Business Review, 1972. Vol. 50. – № 4. – P. 37–46.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций / И. Адизес. – М.: Ман, Иванов, Фербер, 2014. – 448 с.
3. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем / И. Адизес. – М.: Ман, Иванов, Фербер, 2014. – 532 с.
4. Байнев В.Ф. Экономика предприятия и организация производства: учеб. пособ. / В.Ф. Байнев. – Мн.: БГУ, 2003. – 205 с.
5. Fedulova I. Features of adaptation in the life cycle of enterprise development / I. Fedulova, O. Piankova // Baltic Journal of Economic Studies. Issue 2 (3). 2016, p. 119–126.
6. Ралко О.С. Засади визначення ефективності організаційного розвитку / О.С. Ралко // Наукові праці НУХТ – К.: НУХТ. – 2012. – № 43. – 139–144 с.

**Аннотация.** В статье рассмотрены научно-методические подходы к определению кризиса развития как закономерной составляющей жизненного цикла экономических систем, уделено внимание теоретическим аспектам определения ее роли в жизненном цикле организации. Авторы по результатам проведенного анализа пришли к выводу, что последовательность этапов жизненного цикла предприятия не является необратимым процессом, на любом этапе жизненного цикла предприятие может прекратить свою деятельность, перейти к следующему этапу, продлить пребывание на текущем этапе развития или перейти к предыдущему этапу. Прекращение деятельности предприятия на любом этапе его жизненного цикла означает, что предприятие не смогло преодолеть проблемы и кризисы, присущие его текущему состоянию. Продление пребывания предприятия на определенном этапе свидетельствует о высоком уровне приспособленности предприятия к условиям функционирования этого этапа; понимании проблем, в определенной степени готовности к их решению. Переход к предыдущему этапу развития означает, что у руководства и собственников предприятия есть четкое понимание текущей позиции предприятия и проблем в его функционировании, готовность к изменениям и их осуществлению.

**Ключевые слова:** кризис развития, жизненный цикл, экономическая система, модель организационного развития.

**Summary.** In the work were considered scientific and methodological approaches to the definition of the development crisis as a regular component of the life cycle of economic systems, special attention was given to the theoretical aspects of determining its role in the life cycle of the organization. Based on the results of the analysis, the authors concluded that the sequence of stages in the life cycle of an enterprise is not an irreversible process, at any stage of the life cycle an enterprise can cease its activity, move on to the next stage, extend its stay at the current stage of development or move on to the previous stage. Termination of the enterprise at any stage of its life cycle means that the company has not overcome the problems and crises inherent in its current state. Extension of the enterprise's stay at a certain stage indicates a high level of the enterprise's suitability for the conditions of operation of this stage; understanding of problems, in a certain degree of willingness to address them. Move on to the previous stage of development means that the management and owners of the enterprise have a clear understanding of the current position of the enterprise and the problems in its functioning and are ready to changes and their implementation.

**Key words:** development crisis, life cycle, economic system, model of organizational development.