

МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА У КРИЗОВІЙ СИТУАЦІЇ

Анотація. У статті розглянуто причини та основні стадії фінансової кризи. Наведено кроки виправлення кризової ситуації і методи мотивації персоналу для зниження витрат від діяльності підприємства. Крім того, освітлено принципи та етапи розробки політики управління підприємством і описано функціональну модель його реструктуризації.

Ключові слова: кризовий стан, фінансова криза, реструктуризація.

Summary. The article deals with the causes and main stages of the financial crisis. The steps for correction of a crisis situation and methods of motivation of the personnel for reduction of expenses from activity of the enterprise are presented. In addition, the principles and stages of business management policy development are described and the functional model of its restructuring is described.

Key words: crisis situation, financial crisis, restructuring.

Постановка проблеми. Причини фінансової кризи можуть бути різноманітними: загальний економічний спад ринку, відсутність стратегії розвитку підприємства, непродуктивна робота працівників підприємства тощо. Усі фактори, які спричиняють фінансову кризу, розділяють на зовнішні та внутрішні.

Для того, щоб зрозуміти справжні причини фінансової кризи на підприємстві, внутрішні фактори треба розглядати більш детально, що дозволить розробити оптимальну програму дій щодо виходу з кризи для конкретної ситуації. Але, незважаючи на це, для виведення підприємства з кризи можна використовувати також універсальні інструменти: стимулювати зростання обсягів продажу продукції підприємства, знижувати витрати, залучати інвесторів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останніми роками можна спостерігати значне збільшення кількості наукових праць, в яких приділяється багато уваги питанням подолання фінансової кризи на підприємстві. Дослідженню цієї проблеми присвячені роботи таких науковців: С. Невремжицька, С. Марценюк [1], Й. Ясінська [2], К. Головач [3] та ін. Як правило, дослідниками розкривається суть окремих питань, але багато питань потребують свого вирішення і сьогодні.

Метою статті є розкриття теоретичних та практичних аспектів фінансової кризи на підприємстві, а також удосконалення шляхів її подолання на основі обраної моделі розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Методи, які потрібно використовувати, і швидкість подолання кризи багато в чому залежать від її

рівня та моменту виявлення. Можна виокремити такі чотири основні стадії фінансової кризи:

- зниження використання капіталу підприємством;
- скорочення розміру прибутку;
- поява збитків на підприємстві;
- зниження рівня платоспроможності підприємства.

Зазвичай, це супроводжується значним скороченням обсягів виробництва через те, що підприємство витрачає значну частину своїх коштів на погашення кредитів та відновлення виробництва. Як наслідок, є загроза припинення виробництва або ж банкрутства підприємства.

Для того, щоб вивести підприємство з кризи, треба усунути її головну причину. Відповідно, спочатку необхідно провести внутрішній та зовнішній аналіз діяльності. Наступним кроком є виокремлення найголовніших факторів, на які потрібно вплинути для подолання кризи.

Діагностика можливих причин розвитку кризи включає:

- SWOT-аналіз;
- маркетингові дослідження й аналіз конкурентоспроможності цін підприємства та його витрат;
- аналіз стратегії та програми виведення підприємства із кризи.

Серед усіх можливих показників обирають ключові, за якими необхідно проводити збір інформації, тому що моніторинг ситуації за усіма показниками вимагає забагато часу та ресурсів. Також на багатьох підприємствах досі залишається нерозв'язаною проблема, яка виникла на-

© В. К. Антошкін, 2018

Бібліографія ДСТУ:

Антошкін В. К. Модель розвитку підприємства у кризовій ситуації / В. К. Антошкін // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2018. — № 2 (42). — С. 18–23.

References (APA):

Antoshkin, V. K. (2018). *Model rozvytku pidprijemstva u kryzovii sytuatsii* [Model of development of the enterprise in a crisis situation]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (42), 18–23 (in Ukr.).

прикінці ХХ ст. і є однією із ознак кризи — невідповідність ресурсів, технологій та завдань, які підприємство ставить перед собою. Якщо підприємство не отримує прибуток протягом декількох кварталів — це характеризує початок кризи.

Деякі спеціалісти вважають, що вивести підприємство із кризи може лише нова робоча група, а не та, з якою підприємство потрапило в кризу. Ця група повинна на підставі зібраної інформації розробити план, який би призвів до «оздоровлення» підприємства. Можна виокремити декілька кроків, які допоможуть виправити кризову ситуацію:

- один із найголовніших кроків — це визнати, що підприємство знаходиться в кризовому стані;
- визначити ядро кризи;
- на підставі антикризових документів розробити підходи щодо виходу підприємства з кризи;
- сформуванню плану для подолання кризи.

Трансформація підприємства передбачає виведення його із кризового стану та досягнення певних результатів. Вона передбачає коригування за двома основними напрямками:

- місія і стратегія підприємства;
- бізнес-культура компанії.

Місія і стратегія підприємства передбачає розроблення стратегічного плану, де будуть розписані результати, яких повинно досягнути підприємство. Розроблення цінностей та норм людей, які залученні в бізнес-проект, дозволяє створити для них бізнес-культуру.

Мета створення бізнес-культури потрібна для того, щоб підтримувати мотивацію людей, рівень їх знань та умінь і виступає важливою складовою у антикризовій програмі підприємства. У кожного підприємства причини виникнення кризового стану індивідуальні, й, відповідно, існують різні шляхи їхнього подолання, але є доцільним їх об'єднання в декілька основних груп чинників:

- залучення інвесторів;
- зниження витрат на виробництво продукції;
- стимулювання продажу продукції.

Одна з найбільш поширених помилок підприємств в умовах кризи полягає в тому, що вони хочуть залучити надходження додаткових коштів завдяки підняттю цін, не дослідивши перед цим ринок. Також, як вже зазначалось, для збільшення обсягів продажу продукції необхідно знизити витрати, але більшість підприємств у кризових ситуаціях зосереджується на контролі за виконанням нормативів. Такий підхід є не зовсім правильним, але допомагає підприємству втриматися на плаву в умовах кризи.

Для того, щоб знизити витрати, необхідно мотивувати персонал. Це можна зробити за допомогою таких методів:

- формування бюджету;

- вертикальна і горизонтальна інтеграція;
- у перспективі передавання дорогих процесів на аутсорсинг;
- впровадження нових систем розрахунків;
- контроль за усіма видами витрат;
- перегляд та скорочення витрат на оплату праці.

Стимулювання продажу товарів протягом кризи повинно містити заходи щодо залучення нових ринків збуту, покращення якості продукції, знаходження більш дешевої сировини і розроблення системи знижок та акцій для залучення нових клієнтів. Щоб втілити ці заходи в життя, потрібно:

- проведення маркетингового дослідження;
- повний перегляд цінової політики підприємства та його продукції;
- виокремлення найприбутковіших товарів, на яких підприємство найбільше заробляє.

Проведений аналіз літературних джерел і документів, дозволяє виокремити й узагальнити можливі наслідки кризи для підприємства. Криза на підприємстві може бути як позитивна, так і негативна. Крім цього, криза може спричинити на підприємстві зміни зворотні та незворотні, кількісні та якісні.

Наслідки кризи можуть послабити кризу чи загострити її, оновити компанію, або ж, навпаки, ліквідувати її. Якщо узагальнити власні дослідження і літературні джерела, наслідки фінансових криз та кризові явища можна поділити на: ринкові, соціальні, психологічні, фінансово-економічні, ресурсні, виробничо-технологічні.

Але потрібно зрозуміти, що криза не тільки може ліквідувати підприємство, не лише наразити його на небезпеку, відмежовувати керівників, які б були ефективні, від неефективних, але й, водночас, це поштовх до оновлення компанії та поштовх до вагомих змін. Саме тому розглядати кризу винятково з боку руйнування підприємства є недоцільно, адже це також здобуття для нього нового досвіду, впровадження важливих змін, раціональне використання ресурсів, генерація нових ідей, прийняття нестандартних рішень.

Також підтвердженням усього вищезазначеного є результати досліджень, проведених Центром креативного лідерства, який знаходиться у США і впродовж п'ятнадцяти років досліджував вказану проблему. Результати цих досліджень показують, що керівник, який стикається з труднощами, набуває важливого досвіду для себе та має простір для навчання.

Також ними було проведено опитування більше ста керівників, згідно з яким 34 % менеджерів зазначили, що завдяки труднощам, які виникали в період їхнього керівництва компанією в кризовий період, вони здобули дуже цінні знання

та навички. Окрім того, що керівники здобули необхідні навички та знання, також вони можуть розраховувати на те, що їх особисті та професійні якості також будуть розвиватись. Адже труднощі спонукали керівників досліджувати те, що могло вивести підприємство з кризи, і в подальшому також ідентифікувати ці проблеми. Також слід пам'ятати, що криза несе в собі новизну щодо процесів функціонування компанії. Працівники та керівники, яких спіткала криза на підприємстві та які були втягнуті в ці процеси, можуть усвідомити свої сильні сторони характеру.

Для того, щоб вдало вивести підприємство з кризи, треба зрозуміти головні аксіоми: «оздоровлення» не повинно бути хаотичним, воно має містити в собі стратегію, бути підкріпленим антикризовими документами. На кожному підприємстві повинен бути комплекс документів, які мають містити у собі перелік основних заходів щодо подолання та виведення підприємства із кризи.

Заходи щодо подолання кризи — внутрішній документ на підприємстві, який містить в собі основні заходи в межах підрозділів або працівників для подолання кризи. Якщо підприємство велике, також можлива розробка підпрограм для окремих служб. Цей документ формується на підставі фінансових показників підприємства та їхньої діагностики.

При розробці програм треба узгоджувати всі заходи із керівництвом, оскільки вони можуть йти в розріз з їх інтересами. Структура подолання кризи не повинна містити в собі чіткі пункти, адже вони визначаються стадією кризи, яка спіткала підприємство. Програма виведення підприємства з кризи розробляється на підставі попереднього документу і повинна містити в собі перелік заходів, які б вивели підприємство з кризи, показувати фінансові витрати та відповідальних осіб.

Заходи, які б вивели підприємство з кризи, мають бути:

- «привабливими» для інвесторів; необхідно, щоб їх інвестиції були захищені; коли вони будуть впевнені в антикризовій програмі підприємства, вони будуть їх надавати;

- «привабливими» для керівництва та персоналу;

- нести в собі заходи для фінансового оздоровлення підприємства;

- встановлювати реальні цілі, які можливо втілити в життя;

- нести в собі рішення, які усунули б кризову ситуацію;

- містити в собі терміни, строки та фінансові витрати на подолання кризи.

Принципи, на яких базується розробка політики управління підприємством:

- запобігання кризових явищ шляхом постійної діагностики підприємства;

- своєчасне реагування на кризові ситуації;

- якщо необхідно, використовувати відповідні заходи для запобігання банкрутства.

Відповідно до принципів, етапами для формування й реалізації в умовах кризи є:

- контроль впроваджувальних заходів та їхньої ефективності;

- розроблення заходів для подолання кризової ситуації;

- виявлення масштабу кризи та її наслідків;

- діагностика і моніторинг фінансового стану для своєчасного реагування;

- контроль внесення змін та результатів подолання кризи [1].

З точки зору розвитку підприємства важливо зрозуміти, що кризова ситуація — це поворотний момент у будь-якому ході подій, тобто вирішальний момент, прорив, етап або подія, а потім зміна. Таке сприйняття кризової ситуації важливе, тому що ця категорія змін базується на визначенні поняття розвитку підприємства. Який, у свою чергу, слід розуміти як координовані зміни в підприємстві, спричинені різним діапазоном і напрямком, який можна систематизувати за двома категоріями. Перший із них включає адаптивні та інноваційні зміни, а другий — поступові та радикальні.

Адаптивні є наслідком попередніх змін у навколишньому середовищі, їх мета полягає в тому, щоб пристосувати підприємство до зовнішніх умов експлуатації. Інноваційні, у свою чергу, перевершують зміни у навколишньому середовищі. Їх сутність полягає у створенні нових, оригінальних концепцій та практичних рішень у всіх сферах діяльності компанії. Інноваційні зміни зазвичай відбуваються у трьох галузях:

- технічні, в які входить конструкція продукту та розв'язка функцій комунальних послуг або нових технологій;

- організаційні, в які включається створення нових заводів;

- впровадження системи управління та забезпечення якості, або застосування сучасних управлінських інформаційних систем;

- економічні, в які входить розробка виробничої стратегії та інвестиційної і фінансової політики, маркетинг (ринкові підприємства, акції, реклама).

Поступові зміни є постійним явищем у функціонуванні та розвитку підприємства і включають в себе:

- тюнінг, що полягає в пошуку найкращого способу виконання місій та цілей підприємства навіть тоді, коли його стратегії, структура, людські ресурси та процеси взаємно сумісні;

— поступова адаптація, яка трактується як реакція компанії на фрагментацію змін в середовищі.

Поступові зміни рідко забезпечують довгостроковий розвиток компанії завдяки динаміці навколишнього середовища. Це стосується кризових ситуацій, а також інших, в яких відбувається розрив інституційного середовища, викликаний юридичними, політичними та технологічними розробками або модифікаціями життєвого циклу продукції. Такі ситуації вимагають радикальних змін. Щодо їх реалізації існує великий спротив, перш за все соціальний. Вони можуть бути заблоковані, наприклад, профспілками. Часто спротив до радикальних змін також застосовується керівниками компаній.

Радикальні зміни — це реакція компанії на кризову ситуацію або інші серйозні проблеми, яка провокує зміни оточення та інтер'єру. Такі зміни часто називають реструктуризацією. Вона розглядається як зміни у всіх структурах і методах функціонування підприємства, що веде до його відновлення й зростання операційної ефективності та можливості розвитку, адаптуючись до правил, існуючих у навколишньому середовищі, і створення умов для досягнення бажаної позиції на ринку. Таким чином, реструктуризація є одним із елементів розвитку, який слід розуміти як процес адаптивних змін.

Щоб досягти успіху, важливо визначити стратегії та дії, які будуть зосереджені не тільки на відновленні компанії, але й на використанні її потенціалу для розвитку і ефективного процвітання в майбутньому.

Модель розвитку підприємства в кризовій ситуації передбачає, що явища будуть зрозумілі та обмежені в часі. Вона повинна зображати прийнятну процедуру і спрямована на оцінку потенціалу розвитку компанії та її формулювання (відповідно до цієї оцінки).

Необхідно розглянути поетапну модель розвитку підприємства в кризовій ситуації.

Перший етап включає стратегічний аналіз середовища компанії. Його результат повинен зображати показники навколишнього середовища. Сутність його полягає у визначенні найважливіших зовнішніх та внутрішніх факторів, що становлять загрози в Україні.

На другому етапі аналізується потенціал розвитку підприємства. Метою дослідження є визначення здатності до подолання кризи, оновлення та економічно ефективного функціонування.

На третьому етапі відбувається складання стратегії та програми діяльності з метою вибору стратегічного варіанту, який підходить для оцінки потенціалу розвитку компанії.

Модель відіграє важливу роль у вивченні можливостей розвитку компанії в Україні у кризовій ситуації, оскільки вона орієнтована на:

— виявлення найбільш важливих чинників, що визначають можливості розвитку компаній у навколишньому середовищі, розробку сценарію змін у майбутньому,

— виявлення найбільш важливих чинників, що визначають можливості девелоперських компаній, збір інформації щодо їхнього стану.

На підставі наведеної моделі можна припустити, що, збираючи інформацію про середовище компанії, оцінку потенціалу її розвитку, визначення ресурсів та діяльність підприємства, які допоможуть подолати кризу, можна відновити ефективне функціонування компанії в майбутньому. Це обумовлює необхідність урахування поточних умов навколишнього середовища, зокрема їх можливих змін, вибір відповідної стратегії та програми діяльності компанії [2].

Важливим інструментом реалізації системного антикризового управління є розробка і реалізація антикризової програми. Її формування розпочинають з визначення завдань, часового періоду реалізації заходів (з урахуванням сезонного характеру діяльності), вибору і розроблення управлінських рішень щодо кризи для подальшого аналізу ситуації. Зміст її охоплює визначення пріоритетних напрямів діяльності, аналіз показників діяльності в умовах обмежень щодо використання ресурсів, оцінку фінансових можливостей для проведення антикризових заходів за такими параметрами:

— аналіз обсягу достатності капіталу та грошових коштів для подолання кризової ситуації;

— визначення наявності страхового полісу, який покрив би можливі витрати на подолання кризового стану;

— оптимізація використання фінансових ресурсів за умови зменшення деяких витрат, які не мають істотного лімітного значення для нормального перебігу виробничих процесів;

— пошук зовнішніх джерел ресурсів для здійснення виробничого процесу в умовах кризи;

— аналіз і оцінка характеру та ефективності управлінських рішень і заходів з антикризового управління і кваліфікаційної компетентності управлінців тощо.

Формування антикризової програми можливе у формі комплексного бізнес-плану, який включає сукупність заходів щодо подолання кризи в умовах невизначеності та скрутного становища. Антикризова програма має передбачати, насамперед, попереджувальні заходи:

— страхування,

— субсидування кредитної ставки,

— лізинг техніки,

— проведення реструктуризації боргів.

Фінансується реалізація програми зазвичай за рахунок власного капіталу і передбачає оптимізацію внутрішнього середовища підприємства шляхом проведення ефективної та виваженої антикризової політики. Для виходу з кризи підприємств, у яких недостатньо власних ресурсів, є можливість залучити зовнішніх інвесторів і використовувати інвестиційний проект санації для недопущення банкруства. Впровадження такого виду антикризової програми потребує залучення зовнішніх санаторів, які будуть приймати управлінські рішення та здійснювати процедури щодо досягнення підприємством стабільного функціонування.

Реструктуризація основних вимірників фінансового-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств здійснюється за допомогою стабілізаційної політики, спрямованої на вирішення таких основних проблем:

- подолання неплатоспроможності;
- оптимізація фінансової стійкості;
- покращення організаційної структури підприємства;
- удосконалення системи менеджменту та ефективного проведення управлінських заходів;
- забезпечення стійкого зростання підприємства у довгостроковій перспективі.

Запорукою виходу з кризової ситуації, поряд із відновленням фінансової стійкості, слугуватиме стратегічний контроль за використанням джерел резервного фонду, формування резервів подальшого ефективного ведення господарської діяльності на довгострокову перспективу, оптимізація структури і дієвості управління та мотивації культури управління в оперативному і тактичному напрямках. Взаємопов'язана сукупність узгоджених дій і впливів щодо реалізації заходів антикризової програми становить механізм антикризового управління, який визначає порядок (послідовність) діяльності щодо попередження, усунення кризових явищ і подолання їх нега-

тивних наслідків у функціонуванні та розвитку суб'єктів господарювання.

Практика функціонального моделювання показує, що аналіз діяльності і реконструкція підприємства підтримуються розробкою трьох функціональних моделей (IDEF X стандарту):

1. Модель AS IS (як є) — модельний опис поточного функціонування підприємства.
2. Модель TO BE (як повинно бути) — модельний опис планованого антикризового функціонування підприємства.
3. Модель дій (перелік робіт за планом виходу з кризи) для переходу зі стану підприємства AS IS в TO BE модель.

Цикл взаємозалежних функціональних моделей носить типовий характер. Усі методики ускладі AllFusion Process Modeler мають можливість інформаційного поповнення моделі даними щодо витрат на здійснення функцій, тривалості виконання та їх повторюваності засобами технології функціонально-вартісного моделювання — Activity Based Costing (ABC). На рис. 1 наведено структурну схему, що містить основні етапи здійснення антикризової стратегії управління для сільськогосподарського підприємства.

Вхідними параметрами моделі задано результати моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, дані фінансово-економічної та бухгалтерської звітності, а також результати аналізу динаміки стану підприємства за період дослідження. Особливістю задано інструменти управлінського впливу та їх виконавці [3]. Під впливом введених параметрів на виході формується антикризова програма для конкретного підприємства.

Висновки з проведеного дослідження. Фінансова криза — це фаза, у якій керівництво не здатне впливати на фінансову складову підприємства та відносини, які виникають всередині. Діагностика кризи, яка спіткала підприємство, є узгальненням усіх складових економічної стратегії.

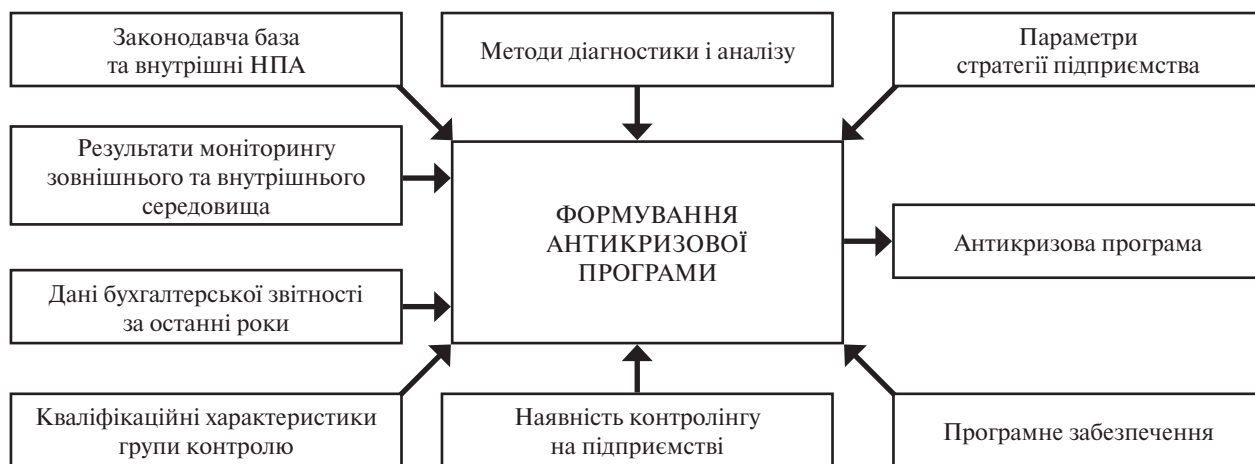


Рис. 1. Модель у стандарті IDEF0 (розроблено автором згідно з [3])

Головним завданням є визначення можливостей підприємства в умовах кризи, запобігання банкрутства підприємства та визначення заходів для його усунення. Особливе значення для компаній, які знаходяться в кризовому стані, має формування напрямів управління в таких умовах.

Література

1. Невмержицька С. М. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві [Електронний ресурс] / С. М. Невмержицька, С. О. Марценюк // Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання. — 2018. — № 1. — Режим доступу : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/68.pdf.

2. Jasińska J. Model rozwoju przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu [Електронний ресурс] / J. Jasińska // Економічний форум. — 2018. — № 1. — С. 159–162. — Режим доступу : http://lutsk-ntu.com.ua/sites/default/files/ekonomichniy_forum_1.compressed.pdf.

3. Головач К. С. Формування механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Головач Катерина Сергіївна. — Житомир, 2016. — С. 148–150.

References

1. Nevmerzhytska, S. M. (2018). *Prychyny vynyknennia ta shliakhy podolannia finansovoi kryzy na pidpriemstvi* [Causes and ways of overcoming the financial crisis in the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, 1. — Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/68.pdf (in Ukr).

2. Jasińska, J. (2018). *Model rozwoju przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu* [Model of company development in crisis]. *Ekonomichnyi forum*, 1, 159–162. Retrieved from http://lutsk-ntu.com.ua/sites/default/files/ekonomichniy_forum_1.compressed.pdf (in Pols.).

3. Holovach, K. S. (2016). *Formuvannia mekhanizmu antykrizovoho upravlinnia u silskohospodarskykh pidpriemstvakh* [The formation of the mechanism of crisis management in agricultural enterprises. Ph. D. thesis. — Zhytomyr. — P. 148–150 (in Ukr).