

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕТОД АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

BUSINESS PLANNING AS AN EFFICIENT METHOD OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE COMPANY (THEORETICAL-METHODOLOGICAL ASPECT)

УДК 332.025.12

Гурбик Ю.Ю.

к. держ. упр.,
старший викладач кафедри економіки
управління та адміністрування
Мелітопольський державний
педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького

Біляев С.С.

к.е.н., старший викладач
кафедри економіки управління
та адміністрування
Мелітопольський державний
педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького

Сальнікова М.В.

викладач-стажист кафедри економіки
управління та адміністрування
Мелітопольський державний
педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького

У статті здійснено ґрунтовний та комплексний теоретико-методологічний аналіз методу бізнес-планування в системі антикризового управління компанією (підприємством). Досліджено погляди вітчизняних вчених стосовно розуміння та тлумачення сутності та змісту поняття «антикризове управління підприємством». Охарактеризовано основні підходи дослідників щодо класифікації методів які використовуються в антикризовому управлінні на підприємстві. Обґрунтовано значення та ефективність застосування методу бізнес-планування на підприємстві в кризовій ситуації чи в процесі фінансового оздоровлення (санації). Розкрито та детально розглянуто особливості антикризового бізнес-плану на підприємстві.

Ключові слова: антикризове управління компанією (підприємством), методи антикризового управління, бізнес-планування, антикризовий бізнес-план.

В статье осуществлен подробный и комплексный теоретико-методологический анализ метода бизнес-планирования в системе антикризисного управления компанией (предприятием). Исследованы взгляды отечественных ученых относительно понимания и толкования сущности и содержания понятия «антикризисное управление предприятием». Охарактеризованы основные подходы исследователей

по классификации методов используемых в антикризисном управлении на предприятии. Обосновано значение и эффективность применения метода бизнес-планирования на предприятии в кризисной ситуации или в процессе финансового оздоровления (санации). Раскрыты и подробно рассмотрены особенности антикризисного бизнес-плана на предприятии.

Ключевые слова: антикризисное управление компанией (предприятием), методы антикризисного управления, бизнес-планирование, антикризисный бизнес-план.

The article conducts a thorough and complex theoretical and methodological analysis of business planning method in the system of anti-crisis management of the company (enterprise). Views of domestic scholars regarding the understanding and interpretation of the essence and content of the concept "enterprise anti-crisis management" are investigated. The main approaches of researchers to the classification of methods used in anti-crisis management at enterprise are characterised. The importance and efficiency of applying the method of business planning at the enterprise in a crisis or in the process of financial rehabilitation (recovery) are substantiated. Features of the anti-crisis business plan at enterprise are revealed and considered in detail.

Key words: anti-crisis management of company (enterprise), anti-crisis management methods, business planning, anti-crisis business plan.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки багато підприємств перебувають у кризовому стані, що зумовлено негативними тенденціями у соціально-економічному та політичному житті українського суспільства. Це вимагає від менеджменту підприємства чіткого розуміння сучасних підходів, принципів та методів застосування антикризового управління. У зв'язку з цим виникає необхідність у визначенні сутності концепції активного антикризового управління, на яких стадіях розвитку кризи його необхідно застосовувати і за допомогою яких фінансових процедур, що є натеper, його необхідно здійснювати. Всі ці заходи зумовлюють потребу в створенні та впровадженні ефективної системи антикризового менеджменту на підприємстві. Таким чином складні економічні умови розвитку підприємництва в Україні зумовлюють активізацію вітчизняних наукових досліджень у сфері антикризового управління як на практичному, так і на теоретико-методологічному рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні аспекти застосування ефективної системи антикризового управління підприємством в різних сферах життєдіяльності сус-

пільства висвітлюють у своїх наукових працях такі вітчизняні та зарубіжні вчені: І.Й. Малий, І.Ф. Радіонова, Л.М. Ємельяненко [14], О.М. Скібіцький [19], Л.О. Лігоненко [12], С.К. Рамазанов, О.П. Степаненко, Л.А. Тимашова [18], С.М. Іванюта [8], Р. Хіт [21], Е.А. Уткін [20], Г.Б. Юн [23] та ін.

Проблеми бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємством досліджували Н.А. Петрищенко [16], Л.Р. Гайтукієва [5], Н.О. Коваленко [10], О.І. Винокурова [4] та ін. Проте, незважаючи на низку теоретико-методологічних досліджень стосовно застосування бізнес-планування під час кризового стану на підприємстві, ця проблематика потребує подальшого наукового обґрунтування, спираючись на сучасні світові підходи та методи, які використовуються в системі антикризового управління компанією.

Постановка завдання. Мета статті полягає в теоретико-методологічному дослідженні використання методу бізнес-планування в умовах антикризового управління та обґрунтування його ролі в забезпеченні ефективного виходу компанії з кризового стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз наукових джерел дає підстави стверджу-

Визначення поняття «антикризове управління підприємством» вітчизняними науковцями

№ з/п	Автор, джерело	Визначення поняття
1	Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. [18, с. 22]	Система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприємства явищ за допомогою розроблення і реалізації на підприємстві спеціальних заходів, які мають стратегічний характер і дають змогу усунути тимчасові перешкоди, зберегти і примножити ринкові позиції.
2	Іванюта С.М. [8, с. 86]	Система управлінських заходів щодо діагностики, упередження нейтралізації і подолання кризових явищ та причин їх виникнення на всіх рівнях економіки.
3	Бурий С.А., Мацеха Д.С. [2, с. 21]	Система постійних системних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози за ефективного функціонування чи розвитку організації.
4	Скібіцький О.М. [19, с. 44]	Управління, що націлене на запобігання можливих серйозних ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання.
5	Василенко В.О. [3, с. 42]	Управління, у якому здійснюється передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого розвитку.

вати, що загалом поняття «антикризове управління підприємством» є неоднозначним і теоретично дискусійним у зарубіжній та вітчизняній науці. Праці вітчизняних учених, присвячені теоретико-методологічним питанням антикризового управління підприємством, показують, що вони використовують для тлумачення досліджуваного поняття насамперед системний та функціональний підходи (табл. 1).

Важливим для діяльності підприємства є розроблення антикризових програм, що включають у себе напрями подолання кризи на внутрішньому рівні з використанням відповідних принципів та методів антикризового управління. А також містять чітко визначену стратегію щодо виведення компанії з кризового стану. Адже, як зазначають С.О. Гуткевич та В.А. Петренко, «стратегія управління підприємствами є сукупністю питань теорії і практики управління, його планування і реалізації; визначає цілі і завдання, спрямовані на оптимізацію використання ресурсів підприємств для підвищення ефективності їхньої діяльності» [6, с. 327].

У процесі реалізації антикризового управління підприємством використовуються різні прийоми, способи, інструменти, які дають змогу ефективно організувати систему антикризового менеджменту на підприємстві. В інтегрованому вигляді вони виступають як методи антикризового управління підприємством. Ми вважаємо, що методи антикризового управління посідають вагомe місце в теорії та методології антикризового управління, оскільки допомагають збагатити і теорію, і практику антикризового управління як системи.

С.М. Іванюта стверджує, що «метод антикризового управління – це сукупність принципів, методів, категорій та інструментарію, який застосовується для дослідження процесів антикризового управління [8, с. 30].

О.О. Шапурова пропонує поділяти методи антикризового управління підприємством на:

– функціональні методи, які спрямовані на вирішення кризи через внесення змін у певні дії менеджерів і персоналу підприємства;

– системні методи, завдання яких полягає у вирішенні кризи шляхом корінної реструктуризації підприємства [22].

Слід відзначити, що багато дослідників у сфері антикризового управління (Л.А. Москаленко, О.С. Хринюк [15], Кульчій І.О. [11], Скібіцький О.М. [19] та ін.) пропонують поділяти методи антикризового управління підприємством на дві групи: тактичні та стратегічні (табл. 2). Застосування тактичних методів спрямовано на швидке покращення фінансових показників, наприклад підприємства, подолання наслідків кризи. Проте здебільшого цих методів недостатньо для усунення основної причини кризового стану – неефективної системи управління, що потребує використання заходів більш тривалої дії. Результати застосування стратегічних методів підприємство відчуває, як правило, не одразу, проте вони змінюють сутність бізнесу, його якісні характеристики, такі як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, інноваційність тощо [11, с. 63].

Таблиця 2

Методи антикризового управління підприємством

Стратегічні методи	Тактичні методи
Диверсифікація	Даунсайзинг
Регуляризація	Санація
Реінжиніринг	Моніторинг
Реструктуризація	Контролінг
Злиття	Банкрутство
Ліквідація	

Джерело: складено автором за даними [11; 15]

Окрім вищезазначених методів антикризового управління компанією (підприємством), на нашу

думку, важливим і ефективним, а також пристосованим до умов сучасної вітчизняної ринкової економіки є бізнес-планування. Слід зауважити, що багато науковців у своїх дослідженнях розглядають бізнес-планування як процес, який здійснюється в нормальних, стабільних умовах функціонування компанії, насамперед для залучення інвестицій. І не приділяють належної уваги застосуванню процесу бізнес-планування під час діяльності компанії в умовах кризи.

Загалом бізнес-планування розглядають як «об'єктивну оцінку власної підприємницької діяльності підприємства, фірми і водночас необхідний інструмент проектно-інвестиційних рішень відповідно до потреб ринку» [1, с. 16], а також як «процес техніко-економічного обґрунтування діяльності підприємств у ринкових умовах або модель функціонування підприємства в мінливому середовищі в майбутньому» [9, с. 20].

Метод бізнес-планування насамперед реалізується на підприємстві шляхом розроблення бізнес-плану. Проте необхідно зазначити, що вітчизняне законодавство натепер нормативно не закріплює за підприємствами обов'язковість розроблення бізнес-плану. Така ситуація, на наш погляд, приводить до того, що багато вітчизняних підприємств не приділяють належної уваги розробленню бізнес-планів або взагалі не мають їх.

Аналіз робіт вітчизняних науковців, які стосуються теоретичних аспектів застосування бізнес-плану на підприємстві, дають підстави стверджувати, що сьогодні немає єдиної позиції щодо тлумачення поняття «бізнес-план».

І.З. Должанський, Т.О. Загорна зазначають, що «бізнес-план – це типове (уніфіковане) проектне рішення на досить віддалену перспективу (5, 10 і більше років), у якому дається науково обґрунтована оцінка можливих на цьому сегменті ринку кінцевих цільових економічних, фінансових та інших результатів (трудових, виробничих, соціальних, екологічних) діяльності підприємства, що базуються на реальному виробничому, інвестиційному, матеріально-технічному, організаційному і логістичному забезпеченні» [7, с. 11].

С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, Г.О. Швиданенко розглядають бізнес-план як «письмовий документ, у якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним [17, с. 6]».

В.В. Македон, проаналізувавши визначення поняття «бізнес-план» з різних наукових джерел, пропонує таку узагальнюючу його сутнісну характеристику: «бізнес-план містить оцінку власної підприємницької діяльності фірми і цільову оцінку кон'юнктури ринку, є програмою дій підприємця, необхідним робочим інструментом проектно-інвестиційних рішень і

внутрішньофірмового планування, який використовується у всіх сферах підприємництва [13, с. 5].

Антикризовий бізнес-план має низку притаманних для нього особливостей, адже розробляється в умовах нестабільної діяльності підприємства. А це вимагає від суб'єктів здійснення цього плану певних специфічних знань, умінь та навичок, які не використовуються в процесі розроблення типового бізнес-плану.

Першою особливістю антикризового бізнес-плану є те, що в процесі його розроблення необхідною вимогою є оперативність складання. Це зумовлюється тим, що в умовах кризи менеджмент підприємства не має значного запасу часу для детального та ґрунтовного опрацювання розділів антикризового бізнес-плану, а тому всі управлінські рішення, пов'язані з розробленням плану, приймаються в обмежений термін, в ситуації так званого «цейтноту».

По-друге, антикризовий бізнес-план повинен складатися на мінімальний період. Це зовсім не означає, що цей план не може бути середньостроковим чи довгостроковим. Просто в процесі антикризового управління менеджером підприємства, відповідальним за реалізацію антикризового бізнес-плану, доведеться його переглядати та змінювати інтенсивніше, ніж у нормальних умовах діяльності компанії. Таким чином, антикризовий бізнес-план характеризується стислістю термінів планування та більш високим ступенем коригування та регулювання, адже здійснюється в нестабільних, екстремальних умовах функціонування підприємства.

По-третє, зміст розділів антикризового бізнес-плану повинен характеризуватися чіткістю, конкретністю та цілеспрямованістю. Важливим моментом у процесі формування антикризового бізнес-плану є те, що необхідно правильно донести сформульовані цілі та завдання до тих працівників, які безпосередньо будуть займатися їх втіленням на підприємстві. Тому що антикризовий бізнес-план насамперед повинен допомагати менеджером компанії в здійсненні їх професійних функцій та виконанні поставлених завдань. Вся інформація, яка міститься в розділах плану, повинна бути чітко структурована, не перевантажена економічними розрахунками та надана в сприятливому для сприйняття його виконавцями вигляді.

По-четверте, розроблення та реалізація антикризового бізнес-плану здійснюється в умовах нестачі внутрішніх фінансових ресурсів підприємства, несприятливого соціально-психологічного клімату серед персоналу та в інших кризових ситуаціях. Тому здійснення антикризового бізнес-плану на підприємстві може включати нові елементи та екстремальні заходи у процес планування (наприклад «програма фінансового оздоровлення на підприємстві», «реструктуризація боргів», «розрахунок із кредиторами» тощо).

Процес складання антикризового бізнес-плану, на наш погляд, повинен включати такі послідовні етапи:

- діагностика (виявлення причин кризової ситуації на підприємстві);
- постановка цілей та завдань щодо виходу із кризи;
- визначення виконавців процесу формування антикризового бізнес-плану.

А тепер проаналізуємо більш детально кожен з етапів формування антикризового бізнес-плану на підприємстві.

На наш погляд, основними вимогами до процесу діагностики на підприємстві під час здійснення антикризового бізнес-планування є такі:

- у процесі виявлення причин кризової ситуації та формування висновків повинні брати участь працівники всіх структурних підрозділів підприємства;
- процес діагностики повинен мати оперативний характер та аналізувати усі виявлені факти, які спричинили кризову ситуацію на підприємстві, без винятку;

– після завершення діагностики необхідно скласти звіт, який розкриває причини та основні тенденції кризової ситуації на підприємстві.

Під час здійснення другого етапу відбувається постановка стратегічних цілей, які дадуть змогу вийти із кризового стану, та вироблення завдань, на основі яких будуть реалізовуватися поставлені цілі. Важливо зазначити, що від того, наскільки чітко, доступно та своєчасно будуть сформульовані цілі та завдання в процесі формування антикризового бізнес-плану, буде залежати ефективність виконання запланованих дій та якість отриманих результатів на підприємстві.

На третьому етапі відбувається призначення відповідальних менеджерів, які будуть приймати управлінські рішення щодо формування антикризового бізнес-плану. Основним їхнім завданням є забезпечення умов щодо складання плану на підприємстві, вироблення завдань та делегування їх для працівників різних структурних підрозділів.

Необхідно зазначити, що структура антикризового бізнес-плану складається з елементів, які притаманні і для типового бізнес-плану, але зміст розділів буде мати свої особливості, адже антикризове управління здійснюється на різних етапах кризи підприємства та в умовах процесу санації, а тому антикризовий бізнес-план повинен включати основні антикризові заходи на підприємстві, шляхи та напрями його виходу з кризової ситуації тощо. Загалом обсяг та структура розділів антикризового бізнес-плану залежить від багатьох чинників (розмір підприємства, галузь тощо) і є, по суті, індивідуальним для кожної компанії.

Висновки з проведеного дослідження.

Отже, антикризове бізнес-планування можна вважати досить новим та актуальним методом антикризового управління на вітчизняних підприємствах,

який потребує подальшого науково-теоретичного осмислення та розроблення практичних рекомендацій і механізмів його застосування в складних умовах розвитку сучасного підприємства.

На наш погляд, значення методу бізнес-планування в процесі антикризового управління компанією полягає у такому:

- розробляється концепція та обґрунтовується стратегія виходу компанії з кризового стану;
- визначаються основні цілі та завдання підприємства в процесі антикризового управління;
- пропонуються ринкові перспективи та можливість компанії, а також визначаються обсяги її продукції, фінансові ресурси в умовах кризи;
- здійснюється удосконалення, зміна чи коригування основних напрямів діяльності підприємства (виробничий, фінансовий, маркетинговий тощо).

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бескровна Л.О. Бізнес-планування підприємства: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2012. 124 с.
2. Бурий С.А., Мацеха Д.С. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький: ТОВ «Тріада-М», 2006. 93 с.
3. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 504 с.
4. Винокурова О.І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємством. Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту. 2014. № 3. С. 54–60.
5. Гайтукиєва Л.Р. Бизнес-планирование в антикризисном управлении предприятием: автореферат дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Москва, 2004. 20 с.
6. Гуткевич С.О., Петренко В.А. Модель розвитку галузей економіки України : монографія / за ред. С.О. Гуткевич. Київ: НТУУ КПІ, 2011. 427 с.
7. Должанський І.З., Загорна Т.О. Бізнес-план: технологія розробки. Навчальний посібник. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури. 2009. 384 с.
8. Іванюта С.М. Антикризове управління. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 288 с.
9. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. Одеса: ОНЕУ, 2014. 243 с.
10. Коваленко Н.О. Бізнес-план як інтегративна система показників антикризового управління авіаційним підприємством. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2012. № 4. С. 84–86.
11. Кульчий І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.
12. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Київ: КНТЕУ, 2004. 580 с.
13. Македон В.В. Бізнес-планування: Навч. пос. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 236 с.
14. Малий І.Й., Радіонова І.Ф., Ємельяненко Л.М. та ін. Антикризове управління національною економікою : монографія / за заг. ред. І. Малого. Київ: КНЕУ, 2017. 368 с.
15. Москаленко Л.А., Хринюк О.С. Методи антикризового управління підприємством. Актуальні

проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. 2011. Вип. 5. С. 114–118.

16. Петрищенко Н.А. Бізнес-план як інструмент антикризової політики будівельного підприємства. Науковий огляд. № 10(31). 2016. С. 1–8.

17. Покропивний С.Ф., Соболь С.М., Швиданенко Г.О., Дерев'янка О.Г. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 379 с.

18. Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Методи антикризового управління: Монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.

19. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

20. Уткин Э.А. Антикризисное управление. Москва: Тандем; ЭКМОС, 1997. 400 с.

21. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників: пер. з англ. Київ: Наук. думка, 2002. 566 с.

22. Шапурова О.О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво: зб. наук. праць. Запоріжжя, 2009. № 1. С. 228–232.

23. Юн Г.Б. Методология антикризисного управления: Учеб.- практич. пособие. Москва: Дело, 2004. 432 с.