

UDC 334.02

Joanna Jasińska prof. nadz. dr hab.

Wyższa Szkoła Mazowiecka w Warszawie

MODEL ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA W SYTUACJI KRYZYSU

W artykule przedstawiono rozważania dotyczące istoty rozwoju przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysowej, z podkreśleniem znaczenia takich kwestii jak zmiana, restrukturyzacja, tworzenie wartości, inwestowanie i strategia. Na tym tle przedstawiono model badania możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysowej. Stanowi on wzorzec postępowania ukierunkowanego na ocenę potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa oraz podstawę do sformułowania strategii i działań zmierzających do pokonania kryzysu w przedsiębiorstwach, ich odnowy i efektywnego funkcjonowania w przyszłości. Autorka przedstawia propozycję modelu badania możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa, które znajduje w sytuacji kryzysowej albo w kryzysie. Celem opracowania modelu jest jego zastosowanie w przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: sytuacja kryzysowa, model badania możliwości rozwoju przedsiębiorstw

Yasinska J.

THE MODEL OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN A CRISIS SITUATION

The article presents considerations regarding the essence of enterprise development in a crisis situation, emphasizing the importance of such issues as change, restructuring, creating value, investing and strategy. Against this background, the model of researching the company's development opportunities in a crisis situation is presented. It is a pattern of conduct aimed at assessing the development potential of the enterprise and a basis for formulating strategies and actions aimed at overcoming the crisis in enterprises, their renewal and effective functioning in the future. The author presents a proposal for a model for researching the development opportunities of a company that is in a crisis situation or in a crisis. The aim of developing the model is its application in enterprises

Keywords: crisis situation, model for researching enterprise development opportunities

Ясінська Й.

МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВІЙ СИТУАЦІЇ

У статті наведено міркування щодо сутності розвитку підприємства у кризовій ситуації, підкреслюючи важливість таких питань, як зміна, реструктуризація, створення цінності, інвестиції та стратегія. Представлена модель можливостей розвитку компанії в кризовій ситуації, спрямована на оцінку потенціалу розвитку підприємства для формулювання стратегій та дій, спрямованих на подолання кризи на підприємствах, їх оновлення та ефективне економічне функціонування в майбутньому.

Ключові слова: кризовий стан, модель для дослідження можливостей розвитку підприємства.

Wprowadzenie. Trudno myśleć o rozwoju przedsiębiorstwa, gdy znajduje się ono w sytuacji kryzysowej, a tym bardziej w kryzysie. Jednak przełamanie się i nastawienie na wykorzystanie tych zjawisk dla pozytywnej transformacji przedsiębiorstwa stanowi pierwszy i niezbędny element jego skutecznej odnowy, której głównym celem powinien być jego rozwój [15,s.45]. Wystąpienie sytuacji kryzysowej, a w szczególności kryzysu jest – z jednej strony zagrożeniem dla istnienia przedsiębiorstwa, a z drugiej – stanowi szansę na jego odnowę i rozwój. Aby tę szansę wykorzystać ważne jest zrozumienie istoty zjawisk kryzysowych. W artykule zaprezentowano wyniki badań literaturowych w tym zakresie. W szczególności, omawiając istotę zjawisk kryzysowych odniesiono ją do kwestii mających znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa, do których należą zmiana, restrukturyzacja, tworzenie wartości, inwestowanie oraz strategia. Na tym tle przedstawiono opracowany model badania możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysowej. Odzworowuje on sposób postępowania ukierunkowanego na ocenę potencjału rozwojowego

przedsiębiorstwa oraz sformułowanie odpowiedniej strategii oraz działań, które mają pomóc w pokonaniu kryzysu.

Definicja problemu i jego związek z nauką i praktyką. W literaturze wiele razy podjęto tematykę związaną z sytuacją kryzysową przedsiębiorstwa oraz z kryzysem. Obecnie szczególnie ważne staje się rozumienie tych zjawisk jako nieodłącznych elementów nowej rzeczywistości gospodarczej, w której są one nieuniknione. Zamiast pytania „czy” sytuacja kryzysowa lub kryzys pojawia się w przedsiębiorstwie, należy więc zadać pytania „kiedy?”, „jakiego typu?” i „czy przedsiębiorstwo jest na to przygotowane?”. Sytuacja kryzysowa oraz kryzys często idą w parze i trudno je jednoznacznie oddzielić. Jednak zjawiska te różnią się od siebie. Sytuacja kryzysowa oznacza bowiem okres w życiu przedsiębiorstwa, w którym zaczyna się i jest kontynuowany proces destabilizacji funkcji, jednak możliwy jest powrót do normalnego funkcjonowania, jeśli zostaną podjęte odpowiednie działania naprawcze. Natomiast kryzys jest najostrejszą i najbardziej niebezpieczną z faz sytuacji kryzysowej, w której pojawia się bezpośrednia groźba upadku przedsiębiorstwa. Kryzys należy więc rozumieć jako efekt pojawienia się nieoczekiwanych zakłóceń w działalności przedsiębiorstwa, który uniemożliwia realizację jego podstawowych funkcji i dalszą egzystencję oraz rozwój. Jego pojawienie się implikuje ograniczenie czasu na podjęcie działań zaradczych i w ten sposób stwarza warunki silnej presji [3,s.55 -60].

Z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa istotne znaczenie ma rozumienie jego sytuacji kryzysowej jako punktu zwrotnego w jakimkolwiek przebiegu zdarzeń, czyli jako momentu rozstrzygającego, okresu przełomu, etapu lub zdarzenia, po którym następuje zmiana. Takie postrzeganie sytuacji kryzysowej jest ważne, gdyż to właśnie kategoria zmiany jest podstawą merytoryczną służącą do zdefiniowania pojęcia rozwoju przedsiębiorstwa. W szczególności przez rozwój należy rozumieć skoordynowane zmiany w przedsiębiorstwie, o różnym zasięgu i kierunku, które można usystematyzować w dwóch kategoriach [5,s.105-107]. Pierwsza z nich obejmuje zmiany adaptacyjne i innowacyjne, a druga – stopniowe i radykalne.

Zmiany adaptacyjne są konsekwencją wcześniejszych zmian otoczenia, a ich celem jest dostosowanie przedsiębiorstwa do zewnętrznych warunków funkcjonowania. Zmiany te mają zatem znaczenie dla pokonania sytuacji kryzysowej wywołanej niekorzystnymi zjawiskami w otoczeniu. Z kolei zmiany innowacyjne wyprzedzają zmiany w otoczeniu. Ich istotą jest tworzenie nowych, oryginalnych koncepcji i rozwiązań praktycznych we wszystkich dziedzinach działalności przedsiębiorstwa. Zmiany innowacyjne najczęściej odbywają się w trzech obszarach:

- technicznym, w którym obejmują m.in. rozwiązania konstrukcji wyrobu i układu funkcji użytkowych czy nowe technologie,
- organizacyjnym, w którym obejmują m.in. tworzenie nowych zakładów, związków organizacyjnych, wdrażanie systemu zarządzania jakością i zapewnienia jakości lub zastosowanie nowoczesnych systemów informacji menedżerskiej,
- ekonomicznym, w którym obejmują m.in. opracowywanie strategii produkcyjnej i inwestycyjnej, polityki finansowej, marketingu (przedsięwzięć rynkowych, promocji, reklamy) [6,s.34].

Zmiany stopniowe są stałym zjawiskiem w funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstwa i obejmuje ona:

- dostrajanie, polegające na poszukiwaniu lepszego sposobu realizacji misji i celów przedsiębiorstwa, nawet wtedy, gdy jego strategię, strukturę, zasoby ludzkie oraz procesy są wzajemnie zgodne,
- stopniowe dostosowanie, traktowane jako odpowiedź przedsiębiorstwa na wycinkowe zmiany w otoczeniu [2,s.38].

Zmiany stopniowe rzadko zapewniają rozwój przedsiębiorstwa w długim horyzoncie czasu, ze względu na dynamikę otoczenia. Dotyczy to sytuacji kryzysowych, ale także innych, w których występuje nieciągłość w otoczeniu instytucjonalnym, wywołana m.in. zmianami prawnymi, politycznymi i technologicznymi lub modyfikacją w cyklu życia produktów czy rozwoju nowych produktów, a także przekształceniami wewnątrz przedsiębiorstwa (np. w strukturze władzy). Takie sytuacje wymagają zmian radykalnych. Z ich przeprowadzeniem wiąże się duży opór, przede wszystkim społeczny. Mogą być one blokowane, przykładowo przez związki zawodowe. Często opór przed radykalnymi zmianami dotyczy też zarządzających przedsiębiorstwem. Zmiany te są więc odkładane przez kierownictwo, które nie dostrzega w nich własnego interesu. Dla przedstawienia oblicza takich zachowań W.E. Deming napisał: „Możesz się nie zmieniać, przetrwanie nie jest obowiązkowe”, sugerując, że czekanie kierownictwa aż kryzys minie nie wystarczy. Tylko przeprowadzenie radykalnych zmian może być szansą na odnowę i rozwój przedsiębiorstwa[7,s.70].

Zmiany radykalne, będące odpowiedzią przedsiębiorstwa na sytuację kryzysową lub inne poważne problemy w jego otoczeniu i wnętrzu, nazywane są ogólnie restrukturyzacją.

Restrukturyzacja jest postrzegana jako zmiany dokonywane we wszystkich strukturach oraz metodach funkcjonowania przedsiębiorstwa, prowadzące do jego odnowienia, wzrostu efektywności działania oraz możliwości rozwojowych, przez dostosowanie do reguł istniejących w otoczeniu i stworzenie warunków do osiągnięcia pożądanej pozycji na rynku. Restrukturyzacja stanowi zatem jeden z elementów rozwoju, który należy rozumieć jako proces zmian adaptacyjnych.

W dociekaniach dotyczących rozwoju przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysowej należy podkreślić także ważną rolę strategii [10,s.78-80]. Ma ona znaczenie nie tylko w aspekcie pokonania sytuacji kryzysowej czy restrukturyzacji przedsiębiorstwa, ale również tworzenia jego wartości oraz osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej w otoczeniu, w którym tkwią przyszłe możliwości rozwoju. Z tego względu, dla formułowania określonej strategii przedsiębiorstwa duże znaczenie mają umiejętności diagnozowania jego obecnej sytuacji w odniesieniu do otoczenia, a przede wszystkim jego prognozowanych zmian.

Z powyższych rozważań wynika, że przedsiębiorstwo znajdujące się w sytuacji kryzysowej, a nawet w kryzysie, może go pokonać i się odnowić dzięki zmianom restrukturyzacyjnym, a także może się rozwinąć, czego przejawem będzie sukces mierzony wzrostem wartości. W tym kontekście zasadne jest zadanie następujących pytań: *dlaczego jednym przedsiębiorstwom udaje się wygrać z kryzysem, a innym nie?, a więc czy każde przedsiębiorstwo może pokonać kryzys i się rozwijać? i co się z tym wiąże – czy każde przedsiębiorstwo można i należy odnawiać?* Rozważania w zakresie udzielenia odpowiedzi na te pytania są związane z badaniem możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa.

Problem badawczy. Badanie możliwości rozwojowych należy do podstawowych problemów strategicznych, z którymi musi zmierzyć się przedsiębiorstwo, aby efektywnie funkcjonować. Rozwiązanie tego problemu w praktyce gospodarczej jest trudne, a staje się jeszcze trudniejsze, jeśli przedsiębiorstwo znajduje się w sytuacji kryzysowej, a tym bardziej, gdy jest to jej najostrzejsza faza – kryzys. W takich warunkach kierownictwo przedsiębiorstwa zmierza najczęściej do wyeliminowania objawów kryzysu, a podstawowym celem staje się przygotowanie strategii natychmiastowej oraz jak najszybsze wdrożenie działań antykryzysowych.

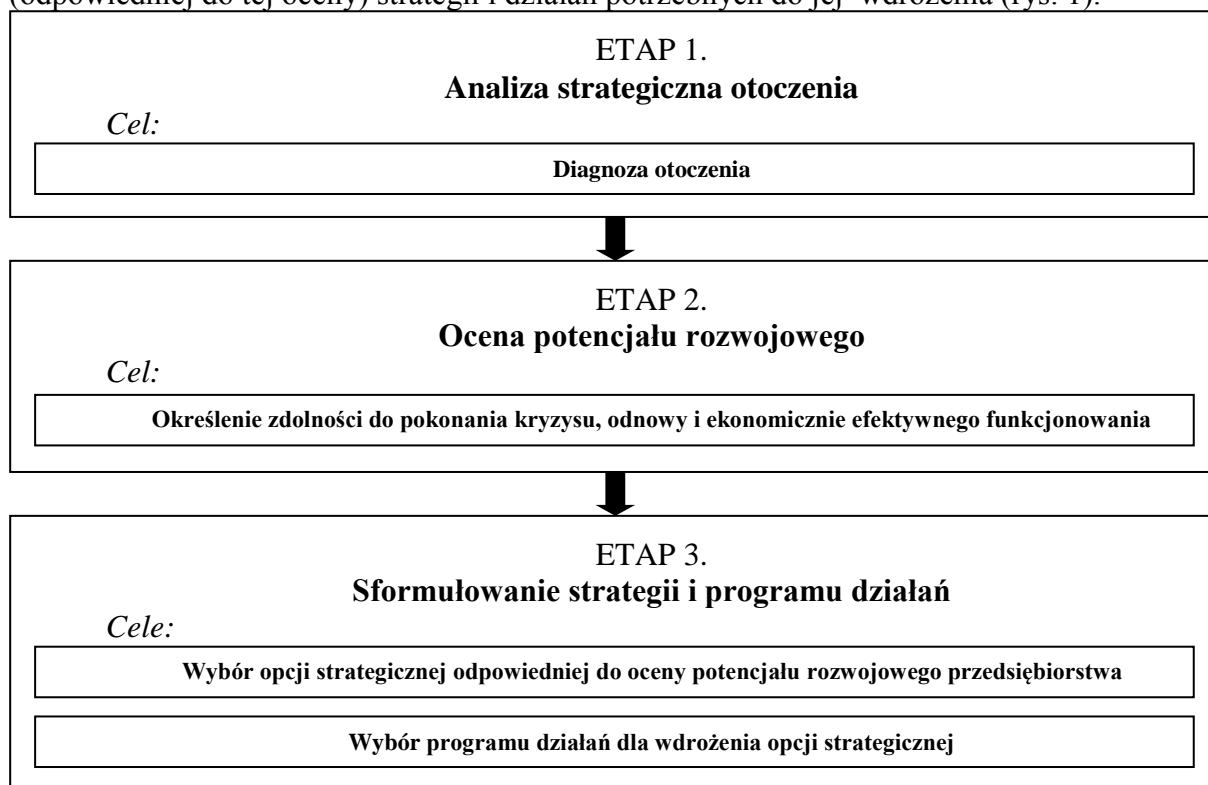
Sukces przedsiębiorstwa jest zależny bowiem, od wielu różnych czynników, ale tym najważniejszym, który determinuje powodzenie działań antykryzysowych, jest umiejętność dopasowania określonej strategii do przyczyn wywołujących kryzys, jego objawów oraz stopnia ich nasilenia [14,s.88]. Oczywiście, czynnik ten ma duże znaczenie, ale należy zauważyć, że koncentrowanie się przedsiębiorstwa wyłącznie na pokonaniu kryzysu nie

wystarczy [12,s.48-53]. Dla osiągnięcia sukcesu ważne jest określenie strategii i działań, które będą ukierunkowane nie tylko na odnowę przedsiębiorstwa, ale również na wykorzystanie jego potencjału dla rozwoju i efektywnego prosperowania w przyszłość.

W literaturze i praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw brakuje kompleksowych rozwiązań metodycznych dotyczących badania możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysowej. Stąd, dla przedstawienia problematyki tego zagadnienia, konieczne były studia literatury z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacji kryzysowej, kryzysu, restrukturyzacji, zarządzania strategicznego i rozwoju przedsiębiorstwa. Na ich podstawie autorka przedstawia propozycję modelu badania możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa, które znajduje w sytuacji kryzysowej albo w kryzysie.

Zasadniczym celem opracowania tego modelu jest jego zastosowanie w przedsiębiorstwach. Jego wykorzystanie powinno umożliwić wskazanie organizacjom, które mają potencjał rozwojowy stwarzający szansę na pokonanie kryzysu, odnowę i efektywne ekonomicznie funkcjonowanie w przyszłości.

Przedstawienie modelu badania możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa w kryzysie. W modelu przyjęto, że zjawiska sytuacji kryzysowej i kryzysu będą rozumiane tożsamo, jako stan, który zagraża przetrwaniu przedsiębiorstwa i realizacji jego celów, charakteryzuje się jego złą kondycją finansową, ograniczonym czasem na podjęcie działań zaradczych oraz wysokim stopniem niepewności, powodującym obawy uczestników kryzysu [18,s.20-24]. Opracowany model odwzorowuje więc przyjęty sposób postępowania, ukierunkowany na ocenę potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa oraz sformułowanie (odpowiedniej do tej oceny) strategii i działań potrzebnych do jej wdrożenia (rys. 1).



Rys. 1. Model badania możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne.

Pierwszy etap modelu obejmuje analizę strategiczną otoczenia przedsiębiorstwa. Jej wynikiem powinna być diagnoza otoczenia. Istotą tego etapu jest zidentyfikowanie najważniejszych zewnętrznych i wewnętrznych czynników, stanowiących zagrożenia w otoczeniu oraz słabe strony kopalń, w tym tych, które są przyczynami i objawami ich sytuacji

kryzysowej. Ponadto ważne jest zidentyfikowanie najważniejszych czynników stanowiących szanse w otoczeniu i mocne strony kopalń, które określają możliwości ich rozwoju. Pokonanie kryzysu, odnowa kopalń i ich efektywne funkcjonowanie w przyszłości są możliwe dzięki wykorzystaniu szans tkwiących w otoczeniu oraz opieraniu się na ich mocnych stronach, a także unikaniu zagrożeń czy wzmacnianiu słabych stron, aby nie zaostrzały kryzysu.

Po zidentyfikowaniu czynników zewnętrznych i wewnętrznych ważne znaczenie ma zebranie informacji o ich obecnym stanie, a także o ich możliwych zmianach w przyszłości. Ma to szczególne znaczenie w kontekście diagnozy otoczenia. Stąd, niezbędne jest przygotowanie prognoz czynników zewnętrznych, które determinują możliwości rozwojowe kopalń, a na tej podstawie opracowanie możliwych scenariuszy zmian otoczenia [18,s.8].

Informacje pozyskane w toku etapu 1 stanowią podstawę *etapu 2*, ukierunkowanego na ocenę potencjału rozwojowego. Na podstawie rozważań przedstawianych w literaturze [20,s.54] przyjęto, że potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa oznacza ich zdolność do pokonania kryzysu, odnowy i ekonomicznie efektywnego funkcjonowania, wyrażoną określonymi zasobami oraz efektywnością realizowanych działań, w odniesieniu do warunków otoczenia, a w szczególności ich przewidywanych zmian w przyszłości. W modelu założono, że ocena potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa powinna się opierać na wielu kryteriach. Wymaga to ustalenia ich listy, a także wyboru procedury obliczeniowej.

Ustalenie listy kryteriów oceny potencjału rozwojowego jest kwestią, którą należy rozstrzygnąć w odniesieniu do specyfiki i warunków funkcjonowania konkretnego przedsiębiorstwa, a także pożądanego zakresu, szczegółowości i horyzontu badań. Stąd, lista kryteriów powinna być związana ze zidentyfikowanymi zewnętrznymi i wewnętrznymi czynnikami, które determinują możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. W szczególności powinny one obejmować określone zasoby oraz realizowane dla ich wykorzystania działania, które pozwolą na pokonanie kryzysu, odnowę i efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa w przyszłości, przy uwzględnieniu obecnych warunków otoczenia, a w szczególności ich możliwych zmian.

Wybór procedury obliczeniowej jest zdeterminowany ważnym warunkiem – wynik oceny powinien mieć względny charakter, aby możliwe było porównywanie przedsiębiorstwa z ustalonymi normami wzorcowymi [21,s.120]. Dlatego też przyjęto, że procedura ta powinna mieć charakter oceny agregatowej [21,s.122], której wyróżnikiem jest wytyczna scalenia pojedynczych kryteriów w jedną wartość, umożliwiającą dokonanie oceny potencjału rozwojowego oraz jego porównywanie. Zastosowanie procedury obliczeniowej opartej na ocenie agregatowej wymaga rozwiązania czterech kwestii. Po pierwsze, każdemu przyjętemu kryterium oceny należy nadać wagę. Po drugie, trzeba ujednoczyć jednostki miary poszczególnych kryteriów, gdyż różnorodność ich cech powoduje, że mogą być one wyrażone w różnych jednostkach. Po trzecie, dla oceny potencjału rozwojowego należy scalić cząstkowe kryteria dla ustalenia jednej wartości. Problemem jest wybór odpowiedniego sposobu spośród wielu, opartych np. na metodach: rankingu, normalizacji ilorazowej, agregacji, eksperckiej [21,s.123]. Po czwarte, należy ustalić normy wzorcowe, umożliwiające ocenę potencjału rozwojowego poszczególnych przedsiębiorstw.

Jej wynikiem powinno być wskazanie przedsiębiorstw:

- nierozwojowych, co oznacza brak ich zdolności do pokonania kryzysu,
- o średnich możliwościach rozwoju, co oznacza ich zdolność do pokonania kryzysu i odnowy,
- rozwojowych, co oznacza ich zdolność do pokonania kryzysu, odnowy i efektywnego ekonomicznie funkcjonowania w wieloletniej perspektywie.

Dokonanie oceny potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa w odniesieniu do wymienionych kategorii stanowi podstawę *3 etapu modelu*. Jego celem jest wybór dla

każdego ocenianego przedsiębiorstwa odpowiedniej opcji strategicznej, a następnie programu działań do wdrożenia. Na podstawie propozycji przedstawianych w literaturze [22,s.67-68]określono trzy opcje strategiczne, których wybór zależy od kategorii oceny potencjału rozwojowego kopalni (tab. 1).

Tabela 1.

Wybór opcji strategicznej odpowiednio do oceny potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa

Kategoria oceny potencjału rozwojowego	Przedsiębiorstwo nierozwojowe	Przedsiębiorstwo o średnich możliwościach rozwoju	Przedsiębiorstwo rozwojowe
Nazwa opcji strategicznej	STRATEGIA WYGASZANIA	STRATEGIA SANACJI	STRATEGIA ROZWOJU
Rodzaj działań dla wdrożenia opcji strategicznej	Działania wstrzymujące, ukierunkowane na likwidację lub upadłość, lub „uśpienie” przedsiębiorstwa	Działania reaktywne, ukierunkowane na restrukturyzację naprawczą, lub sprzedaż przedsiębiorstwa, lub konsolidację wewnętrzną	Działania proaktywne, ukierunkowane na restrukturyzację rozwojową lub alianse, lub fuzje i przejęcia

Źródło: Opracowanie własne.

4. Wnioski i perspektywy doskonalenia modelu

Zaprezentowane rozważania i model stanowią podstawę do szczegółowych badań, ukierunkowanych na dokonanie oceny potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa i wskazania strategii oraz programu działań, które należy podjąć, aby sprostać problemowi kryzysu. Należy podkreślić, że podjęte zagadnienie nie jest łatwe, m.in. ze względu na siłę i skalę kryzysu, który może być głęboki i dotyczyć przedsiębiorstwo bowiem, aby pokonać kryzys niezbędne jest podjęcie trudnych decyzji i poważnych, strategicznych wyzwań, które pozwolą na jego pokonanie. Model spełnia istotną rolę w badaniu możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysowej, ponieważ jest ukierunkowana na:

- zidentyfikowanie najważniejszych czynników, które determinują możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa w otoczeniu, a następnie opracowanie scenariuszy ich zmian w przyszłości,
- zidentyfikowanie najważniejszych czynników, które determinują możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa, a następnie zebranie informacji o ich obecnym stanie (i – ewentualnie – możliwych zmianach w przyszłości).

Na podstawie zaprezentowanego modelu można przyjąć, że zebranie informacji o otoczeniu przedsiębiorstwa, ocena potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa, określone zasobów przedsiębiorstwa i działań które pozwolą na pokonanie kryzysu, odnowę i efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa w przyszłości, przy uwzględnieniu obecnych warunków otoczenia, a w szczególności ich możliwych zmian, wybór odpowiedniej strategii oraz programu działań przedsiębiorstwa - stanowią mogą teoretyczną i praktyczną podstawę dalszych, szczegółowych badań w zakresie możliwości rozwojowych przedsiębiorstw w kryzysie.

Bibliografia:

1. Bijańska J.: Planowanie działalności inwestycyjnej kopalń węgla kamiennego. Politechnika Śląska, Gliwice 2006.
2. Bijańska J.: Rola analizy strategicznej w badaniu możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa górniczego w sytuacji kryzysowej. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie. Politechnika Śląska, Gliwice 2017.
3. Brodowska-Szewczuk J.: Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej. Zeszyty Naukowe, s. Administracja i Zarządzanie, nr 80. Akademia Podlaska, Biała Podlaska 2009.
4. Dudzik-Lewicka I.: Specyfika zarządzania przedsiębiorstwem w czasie kryzysu. Zeszyty Naukowe, s. Zarządzanie, nr 2. Wyższa Szkoła Humanitas, 2013.
5. Gierszewska G., Romanowska M.: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 1994.

6. Gorynia M.: Schemat analityczny luki konkurencyjnej – zarys, [w:] Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Akademia Ekonomiczna, Poznań 2012.
7. Heifetz R., Grashow A., Linsky M.: Przywództwo w dobie (permanentnego) kryzysu. „Harvard Business Review”, nr 1/2014.
8. Kowal D.: Determinanty kształtujące wartość przedsiębiorstwa górniczego. „Zarządzanie Przedsiębiorstwem”, nr 1, 2015.
9. Kowalczyk J., Kusak A.: Decyzje finansowe firmy. Metody analizy. C.H. Beck, Warszawa 2006.
10. Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.): Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
11. Mitroff I.I., Anagnos G.: Managing crises before they happen. What every executive and manager needs to know about crisis management. AMACOM, New York 2011.
12. Nogalski B., Macinkiewicz H.: Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać. Difin, Warszawa 2014.
13. Nowak E.: Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych. Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2013.
14. Nowakowski M.K., Rzemieniak M.L.: Kryzys i przetrwanie w marketingu. Difin, Warszawa 2013.
15. Pierscionek Z.: Strategie rozwoju firmy. PWN, Warszawa 2003.
16. Ponis S.T., Koronis E.: A Knowledge Management Process-Based Approach to Support Corporate Crisis Management. “Knowledge & Process Management”, Vol. 19, No. 3, 2015.
17. Sierpińska M., Jachna T.: Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych. PWN, Warszawa 2014.
18. Slatter S., Lovett D.: Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych. WIG-Press, Warszawa 2011.
19. Stabryła A.: Analiza zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa w kontekście innowacyjności, [w:] Kraśnicka T. (red.): Innowacyjność współczesnych organizacji, cz. 2. Kierunki i wyniki badań. Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice 2014.
20. Stabryła A.: Metodyka oceny osiągnięć przedsiębiorstwa. Zarządzanie i Finanse, nr 4, cz. 1. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2013.
21. Stabryła A.: Współczesne problemy programowania rozwoju przedsiębiorstwa. Zeszyty Naukowe, nr 2. Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Tarnów 2014.
22. Stabryła A.: Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy. PWN, Warszawa 2010.

УДК 657.471.12

Дячков Д.В., к.е.н.

Бурий Є.І., Вовковінський Ю.В., магістранти

Полтавська державна аграрна академія

ОПТИМІЗАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У статті визначена виключна значущість персоналу як унікального ресурсу організації. Відзначено зростання витрат на формування та утримання персоналу організації, а також на виняткову необхідність оптимізаційного управління витратами на персонал підприємства в умовах економічної нестабільності. На основі узагальнення визначено найбільш оптимальний розподіл витрати на персонал на основні, додаткові та соціальні групи витрат. Вищезазначене дало змогу розробити підхід до оптимізаційного управління витратами на персонал в умовах економічної нестабільності, який базується на формуванні єдиного бюджету на утримання персоналу, що включає п'ять основних складових. Визначенні та охарактеризовані зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування HR-бюджет підприємства. Запропоновані основні напрями оптимізації витрат на персонал.

Ключові слова: аутстафінг, бюджетування, витрати на персонал, економічна нестабільність, мотивація, персонал, оптимізаційне управління

Diachkov Dmytro, Buriy Evgen, Vovkovinsky Yuriy

OPTIMIZATION MANAGEMENT OF PERSONNEL COSTS IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

The article defines the exceptional importance of personnel as a unique resource of the organization. An increase in expenses for the formation and maintenance of the organization personnel was marked, and an exceptional need for optimizing management of the personnel costs in conditions of economic instability. On the