

Сметанюк Олена Анатоліївна¹, Причепа Ірина Валеріївна², Вітюк Анна Валеріївна³
Olena Smetaniuk Iryna Prychepa Anna Vitiuk

ТРАНСФОРМАЦІЯ АНТИКРИЗОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РЕАКЦІЙ В ПРОЦЕСІ ЕВОЛЮЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

TRANSFORMATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT REACTIONS IN THE ENTERPRISE EVOLUTION PROCESS

АНОТАЦІЯ:

Стаття присвячена застосуванню теорії життєвого циклу підприємства в прийнятті антикризових управлінських рішень для забезпечення його ефективного функціонування. Зокрема, в статті удосконалено науково-методичний підхід до діагностики кризи як порушення фінансової рівноваги. Проведений аналіз наявних підходів до розуміння кризи на підприємстві, в результаті якого виділено ряд труднощів стосовно визначення загального поняття кризи. З цією метою було розглянуто природу появи збоїв, здатних призвести до погіршення чи навіть неможливості функціонування економічних об'єктів та організацій. Визначено, що від точної ідентифікації загроз, від правильного вибору системи показників для діагностики кризи залежить ступінь достовірності оцінки фінансової рівноваги підприємства та відповідний комплекс необхідних заходів щодо попередження можливих загроз щодо її порушення. Доведено доцільність інтегрування у систему антикризового фінансового менеджменту теорії життєвих циклів, яка дає можливість відстежувати закономірності розвитку підприємств на різних етапах його функціонування, а також керувати цим розвитком. В статті доведено, що у зв'язку з тим, що всі зміни зовнішніх і внутрішніх факторів відбуваються не одночасно, причини і фактори кризи як порушення фінансової рівноваги в різні періоди розвитку підприємства також будуть різними. Знання стадії розвитку підприємства дає можливість правильно оцінити, наскільки здійснювана діяльність і прийнятий стиль управління відповідає цій стадії і навколишньому середовищу. Для реалізації цього підходу запропоновано матрицю антикризових заходів підприємства, що базується на результатах діагностики фінансового стану та ідентифікації стадії життєвого циклу підприємства, та забезпечує превентивну адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища або змін траєкторії розвитку підприємства.

¹ кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки
Вінницький національний технічний університет, УКРАЇНА

Ph.D. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of Department of Management, Marketing and Economics
The Vinnytsia National Technical University, UKRAINE

² кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту

Вінницький національний технічний університет, УКРАЇНА

Ph.D (Economics), Associate Professor, Associate Professor of Department of Economic Enterprise and Production Management
The Vinnytsia National Technical University, UKRAINE

³ кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки
Вінницький національний технічний університет, УКРАЇНА

Ph.D (Economics), Associate Professor of Department of Management, Marketing and Economics
The Vinnytsia National Technical University, UKRAINE



ABSTRACT:

The paper is devoted to the application of the theory of life cycle of an enterprise in making anti-crisis management decisions to ensure its effective functioning. In particular, the scientific and methodological approach to crisis diagnosis as a violation of financial equilibrium is improved in the paper. The analysis of existing approaches to understanding the crisis at the enterprise was made, as a result in a number of difficulties in determining the general concept of the crisis were found. The content of the occurrence of failures that could lead to the deterioration or inability of the functioning of economic entities and organizations is considered according to this purpose. It is determined that the degree of reliability of estimation of financial equilibrium of the enterprise and appropriate set of necessary measures to prevent possible threats of its violation depend on accurate identification of the threats and appropriate choice of to prevent possible threats related to its violation depend on the exact identification of threats, on the correct choice of a system of indicators for crisis diagnosis. The expediency of integration into the system of anti-crisis financial management of the theory of life cycles is proved, which makes it possible to trace the regularities of development of enterprises at different stages of its functioning, as well as to manage this development. That is proved in the paper that no changes of external and internal factors occur at the same time that's why the causes and factors of the crisis as a disturbance of financial equilibrium in different periods of enterprise development will also be different. Knowledge of the stage of enterprise development gives an opportunity to assess properly how the activities carried out and the adopted management style correspond to this stage and the environment. To implement this approach, a matrix of enterprise anti-crisis measures, based on the results of diagnostics of the financial state and identification of the stage of the life cycle of the enterprise is offered and provides preventive adaptation of enterprise to changes in the environment or changes in the locus of the enterprise development.

ВСТУП.

В існуванні будь-якої організації завжди є вірогідність появи кризи, яка зумовлюється не тільки помилками в стратегії управління, недостатньою увагою до проблем розвитку або поразками в конкурентній боротьбі, а й такими об'єктивними чинниками, як коливання ринкової кон'юнктури, періодична модернізація технологій, зміни в організації виробництва, персоналу або зовнішніх економічних умов, а нерідко – й політичними обставинами.

В свою чергу, для прийняття адекватних і економічно обґрунтованих рішень по усуненню криз та її наслідків необхідною умовою є їхня ідентифікація, що визначає глибину кризи та рівень її розвитку. З цих позицій актуальності набуває діагностика, яка є засобом одержання достовірної якісної інформації про реальні можливості підприємства на початковій стадії кризи та основою для введення в дію особливих методів і механізмів менеджменту. Спираючись на результати діагностичних досліджень різних сторін діяльності підприємства, менеджери та власники

мають можливість перейти до розробки рефлексивної моделі антикризового управління власним підприємством.

Не зважаючи на те, що структурні ознаки певною мірою стабільні й характеризують підприємство впродовж тривалого часу, вони не залишаються незмінними з дня заснування і до припинення підприємницької діяльності. Як і будь-якій мікроекономічній системі, існуванню підприємства притаманні властивості циклічності, які і формують його життєвий цикл. У забезпеченні загальної економічної ефективності підприємства принципове значення набуває можливість управління тривалістю кожної із стадій життєвого циклу, для якої властиві специфічні особливості фінансової, операційної, інвестиційної та інших видів діяльності.

Однак при усьому різноманітті наукових праць з проблем діагностики кризових проявів, методів і показників їх оцінювання на сьогодні має місце недосконалість організаційно-економічного інструментарію при формуванні та обґрунтуванні антикризових управлінських рішень, що враховує стадії життєвого циклу підприємства.

Актуальність даної проблеми зумовила мету наукового дослідження – обґрунтування взаємозв'язку діагностики, зокрема управлінських реакцій на її результати, та процесу еволюції підприємства. Власне, на нашу думку, саме комплексний характер засобів і методів виявлення ринкових можливостей підприємства, його сильних та слабких сторін в інтеграції із системним аналізом великого обсягу інформації про динаміку соціально-економічних процесів, що є характерними для підприємства впродовж усього часу його існування, дозволяє забезпечити превентивний характер управління.

В якості основних методів дослідження були використані принципи системного підходу, загальнонаукові методи абстракції, аналізу та синтезу.

Оскільки криза – це періодичні потрясіння і закономірність живої та неживої природи, можна стверджувати, що в закономірних і періодичних змінах є багато корисного, незважаючи на те, що кризи досить різноманітні.

ДІАГНОСТИКА КРИЗИ ЯК ІДЕНТИФІКАЦІЯ ПОРУШЕННЯ ФІНАНСОВОЇ РІВНОВАГИ.

В найзагальнішому вигляді, діагностику можна визначити як оцінювання достовірності поточного фінансового обліку та звітності, базу для висування гіпотез про закономірності і можливість нестійкого фінансово-економічного стану та засіб виявлення причинно-наслідкових зв'язків у дисфункціях менеджменту з метою побудови пояснювальної і прогностичної моделей



функціонування і розвитку підприємства, що в решті, може попередити його банкрутства.

Існує думка, що банкрутство і криза на підприємстві – це поняття-синоніми. Однак, підприємство може опинитись у кризах різних видів (фінансовій, управлінській, економічній, виробничій, інноваційній, кризі довіри та ін.), а банкрутство, як завершальна стадія фінансової кризи, є лише одним із них?

Тому ототожнення даних понять можливе за умов розгляду лише фінансової кризи підприємства, але й у цьому випадку такий підхід виглядає досить некоректним. Підтвердженням цього є визначення поняття банкрутства Кодексом України з процедур банкрутства як « визнану господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедури санації та реструктуризації і погасити встановлені у порядку, визначеному цим Кодексом, грошові вимоги кредиторів інакше, ніж через застосування ліквідаційної процедури» [1], що відрізняється від сутності фінансової кризи, тобто нездатності підприємства виконувати свої поточні зобов'язання.

Інша справа, що кожний з вищенаведених видів кризи може призвести до «смерті» підприємства. У цьому випадку, розуміючи механізм банкрутства як юридичне визнання такого процесу, методики прогнозування кризи умовно можна назвати методиками прогнозування банкрутства.

Як наслідок, така підміна понять зумовила те, що різні методики прогнозування банкрутства, як прийнято називати їх у вітчизняній практиці, насправді, намагаються передбачити різні види криз. Саме тому отримані за їх використання оцінки нерідко досить суттєво відрізняються. На нашу думку, ці методики доречніше було називати методиками прогнозування певного виду кризи, адже жодна з них не може претендувати на використання в якості універсальної саме через “спеціалізацію” на певному виді кризи. При цьому фактично будь-яку методику прогнозування банкрутства, оцінювання кредитоспроможності позичальника, аналізу інвестиційної привабливості підприємства можна вважати такою, що присвячена проблематиці діагностики фінансового стану.

На сьогоднішній день в економічній науці є доволі поширеним використання терміну «фінансова рівновага», який найчастіше корелює з категоріями «фінансова стійкість», «фінансова стабільність», «фінансова безпека» та «фінансова криза».

За визначенням А.С. Гальчинського, рівновага ідентифікує іманентні характеристики як самої системи, так і її кризового стану: «Криза розпочинається із суперечностей рівноваги, формується на їх основі» [2].

Це означає, що фінансова рівновага підприємства не лише має коло причин, що її обумовлюють, а й сама виступає причиною. На думку Т. Гудзь [3], фінансову рівновагу слід розглядати як особливий фінансовий стан підприємства, який характеризується комплексністю та системністю формування в процесі діяльності підприємства і виявляється у збалансованості його фінансового потенціалу за ступенем ліквідності, рівнем дохідності та ймовірністю банкрутства. Фінансовій рівновазі підприємства, як усім економічним явищам, властива об'єктивна закономірна зміна під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Втім, процес розвитку фінансової рівноваги має бути врегульований системою фінансового антикризового управління підприємства. У цьому криється об'єктивно-суб'єктивна природа фінансової рівноваги підприємства. Підтримка та відновлення фінансової рівноваги – це завдання системи фінансового антикризового менеджменту підприємства, успішне вирішення яких, відповідно, означає попередження та подолання розвитку фінансової кризи [3].

В науковій літературі визначення кількості стадій криз та їх змісту не є загальноприйнятими. Авторська точка зору полягає у доцільності виділення чотирьох стадій кризи. Умовний поділ кризового процесу на стадії можливий на основі характерних ознак настання кожної з них. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність ідентифікації наявності кризових тенденцій, а також більш повно відповідає вимогам антикризового управління.

Перша стадія кризи, часто прихована, – це падіння граничної ефективності капіталу, показників ділової активності фірми, зниження рентабельності й обсягів прибутку, відсутність раціоналізаторських пропозицій, інновацій та нових капіталовкладень, нераціональне використання трудових ресурсів, недостатня кваліфікація, неконструктивний вплив на керівництво (криза в широкому розумінні слова). Унаслідок цього погіршується фінансове становище підприємства, скорочуються джерела та резерви розвитку.

Друга стадія кризи – поява збитковості виробництва, відсутність нових виробничих програм, використання застарілого обладнання, поява внутрішніх конфліктів, витіснення або звільнення кваліфікованих спеціалістів та співробітників.

Третя стадія супроводжується застарілими виробничими програмами, збоями у виробництві, відчутними збитками, відсутністю ініціативи для внесення змін та покращень, поясненням усіх проблем факторами, що заважають ефективно розвиватись. Ця стадія характеризується практичною відсутністю власних засобів і резервних фондів у підприємства. Це



негативно впливає на перспективи його розвитку, довгострокове і середньострокове планування грошових потоків, раціональне бюджетування та поєднується зі значним скороченням виробництва, оскільки чимала частина оборотних коштів направляється на погашення збитків і обслуговування зростаючої кредиторської заборгованості. У випадку неприйняття оперативних заходів настає криза ліквідності і банкрутство (результат регресії четвертої стадії).

Четверта стадія супроводжується звільненням співробітників та зменшенням кількості замовників, виходом із ладу обладнання, значними збитками, анархією, постійним збудженням та неспокоєм керівництва, погіршенням морального клімату в колективі, зниженням продуктивності до стану ледарювання, настроєм безнадійності. Ця стадія – стан гострої неплатоспроможності. В підприємства немає можливості профінансувати навіть скорочене відтворення і продовжувати платежі за попередніми зобов'язаннями. Виникає реальна загроза зупинки або припинення виробництва, а потім і банкрутства.

Таким чином, уточнення етапів кризи дозволяє зробити висновок, що перша, друга і частково третя її стадії складають зміст кризи для власників підприємства. Четверта стадія являє собою загрозу для кредиторів. Введення в науковий обіг цих понять і їхнє обґрунтування ставить перед теорією антикризового управління задачу визначення специфіки діагностичних процедур на кожній стадії кризи.

ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ВПЛИВІВ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА.

Для проведення діагностики важливим є вибір інформативних ознак для опису аналізованих соціально-економічних систем. У багатьох випадках це пов'язано з вартістю діагностичного дослідження або труднощами одержання інформації, часом на її пошук, систематизацією, аналізом і її обробкою. При цьому параметри елементів системи, що діагностується, не рівноцінні за кількістю інформації про її стан.

Питання формування системи показників, що найбільш об'єктивно відображають тенденції зміни фінансового стану, вирішуються кожним підприємством самостійно. Однак будь-який набір, як правило, складається з чотирьох груп: показники ліквідності; показники фінансової стійкості; показники рентабельності (прибутковості); показники ділової активності (оборотності).

У табл. 1 наведено основні цілі антикризового управління залежно від ідентифікованого фінансового стану та стадії життєвого циклу підприємства.

Таблиця 1

Цілі впровадження антикризових заходів на підприємстві

Результати діагностики фінансового стану підприємства		Стадія життєвого циклу підприємства			
		Створення	Зростання	Зрілість	Спад
	кризовий	задоволення вимог кредиторів шляхом продажу майна в наслідок ліквідації АБО			
		подолання кризи за рахунок зовнішньої допомоги шляхом освоєння нових ринків	тимчасове звільнення від зобов'язань, вивільнення засобів для фінансової стабілізації та уникнення судових переслідувань з приводу погашення боргів	отримання засобів для фінансової стабілізації за рахунок зовнішньої допомоги, уникнення судових переслідувань з приводу погашення боргів підприємства	вихід з кризи шляхом використання механізму санації через реорганізацію підприємства
		усунення виявлених проблем та фінансова стабілізація			
	Нестійкий	стабілізація ситуації в колективі, забезпечення фінансової стійкості	забезпечення стійкості фінансового стану на основі використання стратегії росту; активізація кадрового ресурсу та стабілізація ситуації у колективі	поява коштів для погашення заборгованостей та інвестицій у виробництво, скорочення платежів за оренду землі, комунальних послуг тощо	зосередження зусиль на ключових високо дохідних та перспективних виробках
нормальний		вчасне інформування про погіршення ситуації та можливі ускладнення			
		проникнення на ринок, стабільний розвиток підприємства, організованість, цілеспрямованість та зацікавленість персоналу в розвитку	максимізація частки ринку; зростання вартості власного капіталу; розвиток підприємства за інтенсивним типом; активізація кадрового ресурсу та зацікавленість персоналу в підвищенні ефективності	повне використання ресурсів, в т.ч. кадрового потенціалу, максимізація прибутку, захист власної частки ринку	скорочення витрат, у т.ч. постійної їх складової; підтримка рівня збуту; "збір урожаю"

[авторська розробка]

З вищенаведених позицій для забезпечення більшої ефективності системи управління розробимо матрицю залежностей управлінських заходів від результатів діагностики стану та етапів життєвого циклу підприємства. Ця матриця включає 12 блоків управлінських рішень та заходів оперативного і стратегічного характеру та визначає пріоритети цілей їх впровадження (табл. 2).

Таблиця 2

Матриця управлінських заходів

		Стадія життєвого циклу підприємства			
		Створення	Зростання	Зрілість	Спад
Результати діагностики фінансового стану підприємства	Кризовий	Ліквідація АБО за умов позитивної оцінки санаційної спроможності:			
		перепрофілювання із залученням зовнішньої допомоги	укладення угод з кредиторами щодо відстрочення оплати (можливо з дисконтуванням сум)	санація (реструктуризація) у межах [1] за напрямком реорганізація боргу	санація (реструктуризація) у межах [1] за напрямком реорганізація підприємства
	Нестійкий	комплексна мотивація персоналу			
		усунення неплатоспроможності (скорочення фінансових поточних зобов'язань та збільшення суми грошових активів); балансування інтересів власників, менеджменту та персоналу			
		ситуаційна мотивація персоналу та орієнтація на командну роботу та на кінцевий результат	ситуаційна мотивація персоналу та орієнтація на стабільний розвиток	ситуаційна мотивація персоналу та орієнтація на командну роботу, на стабільність та ефективність	ситуаційна мотивація персоналу та заохочення за ініціативу
		відновлення фінансової стійкості та оптимізація фінансової стратегії за напрямками зростання рентабельності продажу, збільшення частки прибутку на виробничий розвиток, прискорення оборотності активів та оптимізація ефекту фінансового важеля			
	Нормальний	зняття з виробництва нерентабельних виробів та скорочення відповідного обладнання та персоналу			
		оптимізація системи моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства			
		заходи входження на ринок: (пошук ринкових ніш, формування іміджу організації тощо), розробка ресурсних маркетингових стратегій;	заходи розвитку (збільшення обсягів виробництва, зменшення собівартості; розширення ринку збуту продукції та вивчення можливостей освоєння нових ринків), нові ресурсні стратегії;	заходи стабілізації (економія ресурсів; балансування на ринках; втілення нових розробок; підвищення якості; стимулювання збуту тощо), перегляд цінової політики; на основі SWOT- аналізу прогнозування різних сценаріїв розвитку підприємства; заохочення персоналу за стабільність та ефективність	заходи виживання (економія ресурсів; ревізія витрат; зниження ціни; балансування на ринках; втілення нових розробок; підвищення якості; стимулювання збуту); пошук нових можливостей зі збереженням існуючої організаційної структури або стратегія часткової переорієнтації
		мотивація персоналу на досягнення кінцевих результатів	мотивація персоналу на розвиток та заохочення за інтенсивний розвиток		
		інвестиційні проекти, управління ризиком та страхування;			

[авторська розробка]

Як видно з табл. 2 управлінські заходи змінюються залежно від поточного фінансового стану та стадії життєвого циклу підприємства. Так при стійкому фінансовому стані пріоритет віддається стратегічним маркетинговим планам, програмно-цільовим структурам, факторам ризику, страхуванню, мотивації персоналу на досягнення кінцевих результатів діяльності тощо. При нестійкому фінансовому стані пріоритет надається стратегіям зниження наслідків кризових явищ, формуванню стратегічних і тактичних планів фінансової стабілізації, програмам мінімізації виробничих витрат, ситуаційній мотивації персоналу, проведенню моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовищ та аналізу факторів нестабільності. При кризовому фінансовому стані пріоритет надається

стратегіям, спрямованим на найповніше використання ресурсного та ринкового потенціалу підприємства та комплексній мотивації персоналу.

Слід відмітити, що запропоновані у матриці управлінські заходи в більшості є лише напрямками дій. Так, наприклад, усунення неплатоспроможності досягається заходами по зменшенню поточних зовнішніх і внутрішніх фінансових зобов'язань, а саме: скороченням суми постійних витрат; скороченням рівня змінних витрат на одиницю продукції; продовженням строків кредиторської заборгованості за товарними операціями (по комерційному кредиту); пролонгацією короткострокових банківських кредитів; відтермінуванням виплат нарахованих дивідендів, відсотків на паї та ін., а також заходами по збільшенню суми грошових активів в поточному періоді, зокрема ліквідацією портфеля короткострокових фінансових вкладень; реалізацією окремих високоліквідних грошових і фондових інструментів портфеля довгострокових фінансових вкладень; рефінансуванням дебіторської заборгованості з метою зменшення її загального розміру; прискоренням обороту дебіторської заборгованості, особливо за товарними операціями за рахунок скорочення строків комерційного та споживчого кредиту, що надається; нормалізацією розміру поточних запасів товарно-матеріальних цінностей; скороченням розміру страхових та сезонних запасів товарно-матеріальних цінностей та ін.

ВИСНОВКИ.

Отже, як засвідчили результати досліджень, питання щодо чіткого висвітлення змісту поняття «діагностика кризи», її завдань, реального місця в житті підприємства та ролі в процесі управління в цілому залишається недостатньо розробленим. Зміни в економічному механізмі, які зумовлені динамічними трансформаціями зовнішнього середовища, потребують пристосування підприємства до ринкової кон'юнктури та вимагають нових підходів до організації процесу управління, зокрема переходу від традиційного до антикризового управління підприємством.

На нашу думку, криза підприємства – це сукупність ситуацій, викликана екзо- та ендогенними факторами, які порушують рівновагу системи підприємства, та з часом можуть приводити до зміни організаційного, економічного та виробничого механізму функціонування. Відповідно наслідки такої кризи є важкопрогнозованими та можуть носити як негативний, так і позитивний характер.

Враховуючи те, що основою побудови антикризової політики підприємства, є перш за все внутрішні фактори його розвитку, з метою оптимізації прийняття управлінських рішень, розроблено матрицю антикризових заходів, що має універсальний характер та враховує інтеграцію стійкості фінансового стану та стадію життєвого циклу досліджуваного підприємства. Реалізація на практиці антикризових заходів

відповідного сегменту матриці дозволяє підприємству досягти основної мети антикризового управління, тобто за допомогою зовнішніх і внутрішніх фінансових джерел, проведення організаційних та виробничо-технічних удосконалень уникнути або подолати кризу, нормалізувати виробничу діяльність, забезпечити свою прибутковість та конкурентоспроможність у довгостроковому періоді.

В цьому контексті постає необхідність використання різних критеріїв оцінювання ефективності управління на різних стадіях його життєвого циклу, що є напрямком подальших наукових пошуків авторів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1] Кодекс України з процедур банкрутства (Кодекс України). № 2597-VIII . (2019). Вилучено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#n1753>
- [2] Гальчинський, А. С. (2010). Економічна методологія. Логіка оновлення. Київ: АДЕФ-Україна.
- [3] З.Гудзь, Т. П. (2016). Формування фінансової рівноваги підприємства: методологічний аспект. *Актуальні проблеми економіки*, (7), 8–15. Вилучено із http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_7_3

REFERENCES:

- [1] Kodeks Ukrainy z protsedur bankrutstva (Kodeks Ukrainy). № 2597-VIII . (2019). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#n1753>.
- [2] Halchynskyi, A.S. (2010). Ekonomichna metodolohiia. Lohika onovlennia. Kyiv: ADEF-Ukraina.
- [3] Hudz, T. P. (2016). Formuvannia finansovoi rinvovahy pidpriemstva: metodolohichniy aspekt. *Aktual`ni problemi ekonomiki*, (7), 8–15. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_7_3