

В.С. Домбровський, О.Л. Пластун

## ВРАХУВАННЯ ФАЗИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИКА ПОПЕРЕДЖЕННЯ ЙОГО БАНКРУТСТВА

*У статті визначено зв'язок між імовірністю настання банкрутства чи глибокої кризи на підприємстві і фазою його життєвого циклу. Запропоновано перелік типових критичних ризиків і методів боротьби з ними, які характерні для тієї чи іншої фази життєвого циклу.*

**Ключові слова:** життєвий цикл підприємства, банкрутство, етап (фаза) життєвого циклу, критичний ризик.

Табл. 1. Рис. 3. Літ. 11.

В.С. Домбровский, А.Л. Пластун

## УЧЕТ ФАЗЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ФАКТОР ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ ЕГО БАНКРУТСТВА

*В статье определена связь между вероятностью наступления банкротства или глубокого кризиса на предприятии и фазой его жизненного цикла. Предложен перечень типичных критических рисков и методов борьбы с ними, которые характерны для той или иной фазы жизненного цикла.*

**Ключевые слова:** жизненный цикл предприятия, банкротство, этап (фаза) жизненного цикла, критический риск.

V.S. Dombrovskiy, O.L. Plastun

## TAKING INTO ACCOUNT THE PHASE IN ENTERPRISE LIFE CYCLE AS A FACTOR OF ITS BANKRUPTCY PREVENTION

*The article determines the correlation between the probability of bankruptcy or a profound crisis at an enterprise and the phase in its life cycle. The list of typical critical risks is offered along with the methods of fighting them, which are appropriate for various phases in the life cycle.*

**Keywords:** enterprise life cycle; bankruptcy; stage (phase) of the life cycle; critical risk.

**Постановка проблеми.** Статистика американських і європейських ринків свідчить, що зі 100% новостворених компаній лише 20% продовжують своє існування після 3 років роботи. При чому з цих 20% після 6–8 років існування залишається знову лише 20%. Якщо підрахувати загальний результат, то тільки 4–5% компаній існують більше 9–10 років. Ця закономірність працює в усіх країнах, на всіх типах ринків [4].

Тобто в житті кожної фірми є критичні періоди, які виникають через певні проміжки часу – цикли. Знання фази життєвого циклу дає підприємству цілий масив корисної інформації (типові проблеми, типові ризики, заходи з недопущення та нейтралізації криз, інструменти оптимізації діяльності тощо), що може сприяти його розвитку та попереджати кризові явища і можливе банкрутство. Знання етапів життєвого циклу дозволяє з високою вірогідністю прогнозувати розвиток підприємства, а також визначати критичні точки розвитку, в яких зростає рівень ризику. Підприємець, знаючи стадію, на якій знаходиться його фірма, може підготуватися до майбутніх змін і відповідним чином зреагувати.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема життєвих циклів підприємства та особливостями фінансово-економічної діяльності на тому чи ін-

шому етапі займались як зарубіжні фахівці: І. Адізес [8; 9], Л. Грейнер [10], Дж.К. Ван Хорн [2], так і вітчизняні та російські вчені В. Василенко [3], Е. Коротков [1], Л. Лігоненко [5], С. Салига [6], О. Стоянова [7].

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Невирішена проблема полягає на сьогодні в необхідності розробки переліку типових ризиків, характерних для кожної зі стадій життєвого циклу, а також рекомендацій щодо їх можливого уникнення та нейтралізації.

**Мета дослідження.** На базі аналізу особливостей фаз життєвого циклу розробити перелік типових критичних ризиків і методів боротьби з ними.

**Основні результати дослідження.** В загальному розумінні, життєвий цикл — це повний період від початку роботи підприємства до його закриття (ліквідації). Термін може бути також застосований до окремого продукту і галузі [11].

Існують різні підходи до визначення фаз життєвого циклу. Їхній аналіз дозволив сформувати таку порівняльну схему (див. рис. 1).

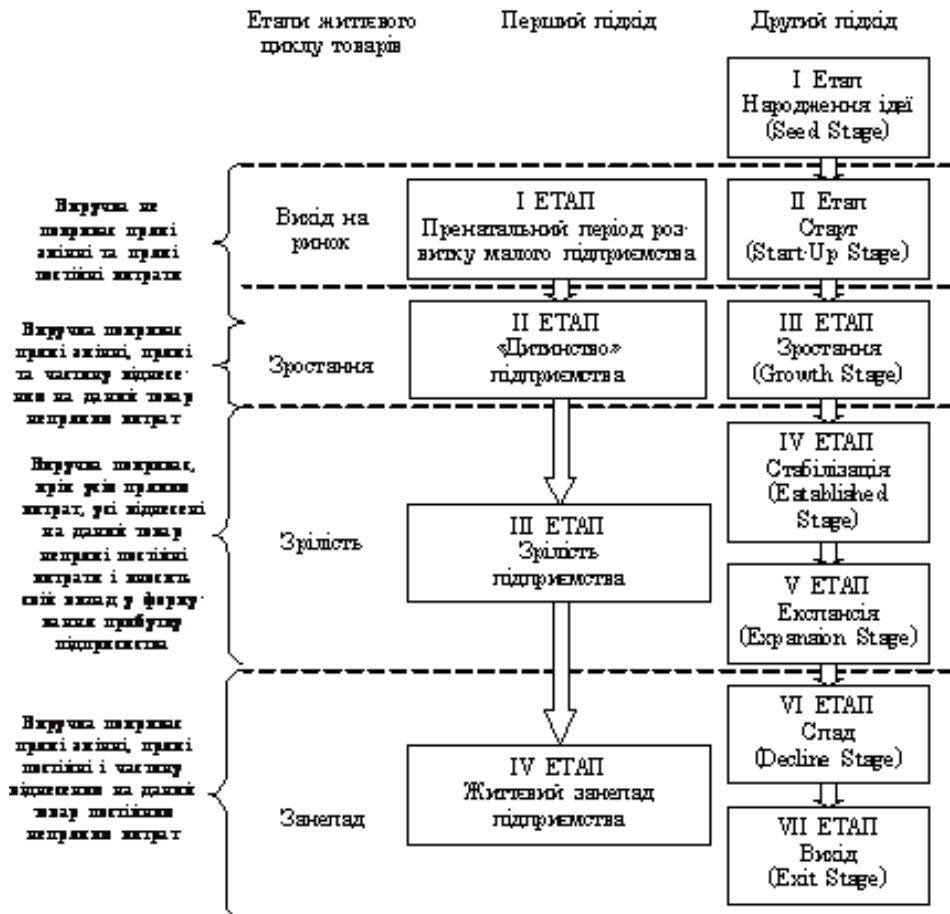


Рис. 1. Порівняння різних підходів до визначення послідовності етапів життєвого циклу підприємства із життєвим циклом товарів [2; 7; 11]

Виходячи зі статистичних даних, а також логіки розвитку підприємства на різних фазах його життєвого циклу, можемо графічно представити залежність між імовірністю банкрутства та стадією життєвого циклу (див. рис. 2).

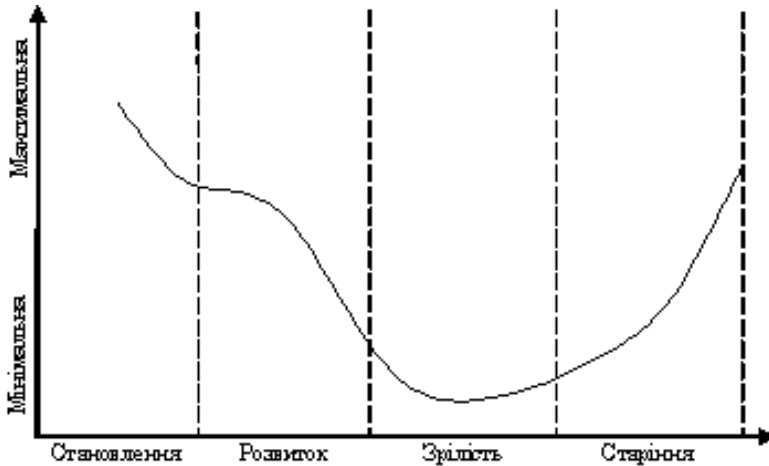


Рис. 2. Залежність імовірності настання банкрутства підприємства від стадії його життєвого циклу, авторська розробка

У процесі своєї діяльності підприємство зустрічається з великим різноманіттям ризиків – економічних, фінансових, політичних та інших, що загрожують його нормальній діяльності і можуть призвести до виникнення кризи і навіть банкрутства.

Ризиків багато, і немає необхідності їх всі контролювати, оскільки це потребує значних зусиль, та й врахувати всі ризики неможливо. Отже, необхідно виділити групу ризиків, актуальних для конкретного підприємства і вести їх посилений моніторинг. Таким чином, кожна організація, виходячи з особливостей своєї діяльності, має визначати групу «критичних ризиків». Критичні ризики – ризики, що, як правило, призводять до появи глибокої кризи в діяльності суб'єкта підприємництва, в результаті чого він стає нездатним вести повноцінну фінансово-економічну діяльність. Нами був розроблений перелік найбільш типових критичних ризиків підприємства (див. рис. 3).

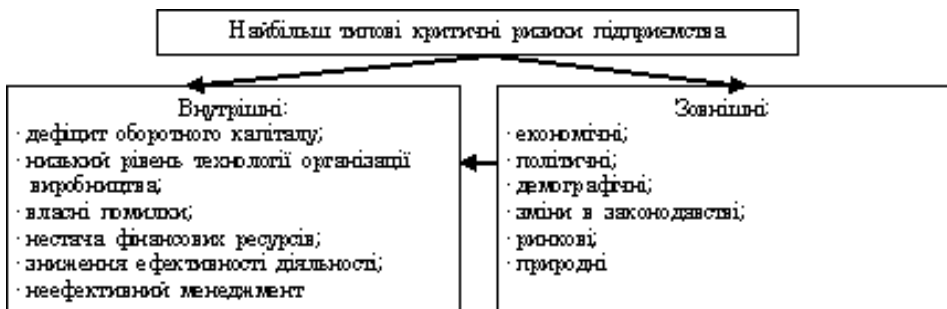


Рис. 3. Найбільш типові критичні ризики підприємств, авторська розробка

Кожна стадія життєвого циклу має свій набір типових критичних ризиків. Правильно визначивши етап розвитку підприємства, можна відразу ж виділити цілий комплекс критичних ризиків, які найбільш часто зустрічаються на даній стадії життєвого циклу.

Це дуже важливо, оскільки невірне визначення кризового поля спричинить невірні висновки і дії, що призведе до незахищеності підприємства з можливістю його подальшого банкрутства.

Отже, кожна зі стадій життєвого циклу підприємства має свої особливості, які визначають найбільш вразливі місця в діяльності підприємства.

На стадіях народження ідеї та старту підприємцю необхідно знайти кошти для проведення необхідних досліджень і розробок, фінансування витрат, пов'язаних з орендою або придбанням офісних і виробничих приміщень, обладнанням тощо. Фінансові установи не бажають кредитувати нові підприємства без відповідних гарантій. Важливе значення має обіговий капітал, тому що стартовий капітал витрачається на придбання основних фондів, які ще не приносять прибутку. Нове підприємство може потрапити у ситуацію, коли воно не отримує кредитів від постачальників, але в той же час вимушене надавати кредити власним клієнтам з метою завоювання ринку. Проблемою є також відсутність необхідного досвіду у керівників компанії-початківця.

На етапі зростання відбувається збільшення випуску продукції, яке потребує додаткового основного капіталу, особливо якщо підприємство вимушене брати довгострокові кредити для того, щоб витримати конкуренцію на різних ринках. Існує ризик занадто швидкого розширення, що може призвести до перевиробництва. Тобто залишається необхідність у зовнішній консультаційній підтримці, як і на етапі створення фірми.

На стадії стабілізації підприємство має власну ринкову нішу, фінансовий стан стабільний. Схема розвитку підприємства показує, що на цій стадії у підприємця є два можливих варіанти розвитку: або він утримує досягнуті позиції (і відповідно підприємство залишається на стадії стабілізації), або починає розглядати шляхи для подальшої експансії (відповідно підприємство опиняється на етапі зростання). Фірма, яка знаходиться на етапі стабілізації, може здійснювати оновлення основних фондів, проводити додаткові дослідження і розробки, тобто нести ті самі витрати, що й на етапі становлення та розвитку. Але фінансові потреби вже мають більш індивідуальний характер. На думку спеціалістів, основну увагу потрібно приділити контролю за грошовими потоками. Може виникнути потреба у використанні фінансових інструментів для зниження рівня ризиків. Якщо ж буде обрано варіант подальшого розвитку у вигляді експансії, то для розширення і подальшого розвитку підприємству необхідні нові основні фонди, для закупівлі яких залучаються додаткові фінансові ресурси. Нові кредити створюють додаткове навантаження на підприємство і, у разі невдалого розширення, фірма може зіткнутися з фінансовими проблемами. У разі вдалого розвитку подій підприємець не повинен допускати дуже швидкого розширення, щоб уникнути перевиробництва. Якщо підприємство працює в секторі економіки, що зростає, то з часом воно може перетворитися на акціонерне товариство.

Таблиця 1. Критичні ризики підприємства й інструментарій боротьби з ними залежно від стадії життєвого циклу, авторська розробка

Етап	Особливості розвитку та основні проблеми	Ризик банкрутства	Типові критичні ризики	Рекомендовані заходи та фінансові методи боротьби з ризиками
<p>I. На ринку</p>	<p>Підприємство ідеє пильно у вигляді ідеї. Здійснюється вибір організаційно-правової форми господарювання, підбір персоналу, проведення попередніх досліджень і т.д. Основною задачею є розробка бізнес-плану, який дозволяє підприємцю оцінити свої шанси на успіх, а також підготуватися до можливих трудностей.</p>	<p>Максимальний рівень ризику.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- втрата підприємця</li> <li>- доступ до зовнішніх джерел фінансування ухвалені рішення</li> <li>- ризик відсутності кредитної історії та високий рівень ризику</li> <li>- значна залежність від ресурсів</li> <li>- значна залежність від ресурсів та можливостей організатора бізнесу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- цільове фінансування проєктів у гуртових та оптових магазинах;</li> <li>- надання гарантій за банківськими позичками;</li> <li>- консолідація підприємств;</li> <li>- фінансова та гарантійна підтримка потреб об'єкту капіталу підприємств-експлуатерів;</li> <li>- використання власних фінансових ресурсів;</li> <li>- гуртове фінансування;</li> <li>- державні інвестиції;</li> <li>- державне замовлення;</li> <li>- фінансове планування.</li> </ul>
<p>II. Старт</p>	<p>Підприємство зареєстроване. Проведення необхідних досліджень і розробок, пошук коштів для фінансування первинних витрат на оренду або купівлю приміщення, устаткування тощо. Витрати ростуть, разом з тим потрібні деякі проміжні часи для досягнення безубитковості. Важливу роль виконає оборотної капітал, особливо практично всі грошові кошти йдуть на покриття основних фондів, які тоді не приносять прибутку.</p>	<p>Максимальний рівень ризику. Початок 70% старту банкрутства на даному етапі розвитку.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- втрата не покриття прямих витрат</li> <li>- витрати</li> <li>- дефіцит оборотних коштів;</li> <li>- невисокий рівень професійних навичок, знань;</li> <li>- відсутність досвіду у власності підприємств;</li> <li>- високий рівень фінансової стійкості;</li> <li>- слабкий рівень фінансового управління і менеджменту.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кошти співвласників, родичів, тобто приватних осіб, кредитні союзні банків;</li> <li>- купівля недорогого устаткування або нерухомості;</li> <li>- товари кредитів;</li> <li>- покупці (авансування);</li> <li>- потенційно можливе отримання грошей і кредитів міжнародних організацій;</li> <li>- фінансове планування.</li> </ul>

Продовження табл. 1

Етап	Особливості розвитку та основні проблеми	Ризик банкрутства	Типові кризові ризики	Рекомендовані зводки та фінансові методи боротьби з ризиками
III. Зростаюча	Підприємство рухається від збитковості до прибутковості. Проте витрати все ще зростають, а обсяг доходів недостатній для їх покриття.	Високий рівень ризику (30–50% банкрутства). Але підприємство в цілому рівень ризику має тенденцію до зменшення.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дефіцит ліквідних коштів;</li> <li>- доступ до кредитів може бути ускладнений високим рівнем ризику;</li> <li>- збільшується товарні запаси;</li> <li>- незарплатне співвідношення позикових і власних коштів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управління майбутнім підприємства;</li> <li>- лізинг;</li> <li>- державні гарантії та допомога;</li> <li>- грошове кредитування;</li> <li>- грошове отримання;</li> <li>- грошове фінансування;</li> <li>- залучення нових інвесторів і партнерів;</li> <li>- підвищена увага управлінню оборотними коштами.</li> </ul>
IV. Стабілізація	Найменші проблемні етапи розвитку підприємства. Має гідне підприємство може розширювати на отримання необхідного фінансування у банків, вступати до нових ринків. Особлива увага – розрахунок поземельних темпів зростання продаж.	Невисокий рівень ризику. Фінансовий етап підприємства стабільний.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виробництва і комерційної проблеми;</li> <li>- неоптимальність збутової мережі;</li> <li>- реклама продукції;</li> <li>- технічне вдосконалення товарів;</li> <li>- недоліки та провадження в управлінні підприємством;</li> <li>- неоптимальна організація бізнес-процесів;</li> <li>- неефективна організаційна та управлінська структура.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- самофінансування;</li> <li>- кредитування;</li> <li>- державне фінансування;</li> <li>- значні зусилля мають бути спрямовані на маркетинг;</li> <li>- контроль та оптимізація управління підприємством;</li> <li>- цінування;</li> <li>- фінансове лікування і регулювання.</li> </ul>
V. Експансія	Для розширення і подальшого розвитку підприємству необхідні нові основні фонди, для закупівлі яких залучаються додаткові фінансові ресурси. Якщо підприємство працює в секторі економіки, що зростає, то з часом воно може переключитися на акціонерне товариство.	Невисокий рівень ризику, якщо нові види діяльності служать дотриманню наявних існуючих. Але він може зрости, якщо підприємство намагається вийти на абсолютні нові для себе ринки.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нові кредити створюють додаткове навантаження на підприємство і в разі невдалого розширення фірма може зіткнутися з фінансовими проблемами;</li> <li>- дуже швидке розширення, як наслідок, перевищення ліквідності залежності від поставальників сировини та цін на неї.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інвестування;</li> <li>- реструктуризація заборгованості;</li> <li>- грошове кредитування;</li> <li>- грошове отримання;</li> <li>- залучення нових інвесторів і партнерів;</li> <li>- самофінансування та управління грошима підприємства;</li> <li>- маркетинг;</li> <li>- страхування та лікування;</li> <li>- факторинг.</li> </ul>

Закінчення табл. 1

Етап	Особливості розвитку та основні проблеми	Ризик банкрутства	Типові кризові ризики	Рекомендовані зводки та фінансові методи боротьби з ризиками
VI. Склад	Зменшення обороту, падіння обсягу продажів, доходу.	Ризик погіршення зростає. Можливі два варіанти розвитку подій: 1) підприємство звернеться в банк за допомогою; 2) підприємству необхідно буде розглянути все з самого початку (тобто з другого етапу).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- незаряджені співвідношення позикових і власних коштів;</li> <li>- можливість зменшення відсоткових на зовнішніх ринках;</li> <li>- падіння обороту на продажі;</li> <li>- підвищена чутливість до зовнішніх чинників – подорожчання, зміни в законодавстві, змін в державній економічній політиці, війни та інші непередбачувані ситуації.</li> <li>- падіння обсягу виробництва</li> <li>- ризик за точку беззбитковості;</li> <li>- зменшення обороту, падіння обсягу продажів, доходу;</li> <li>- тривалі обороти негативні;</li> <li>- висока рентабельність діяльності.</li> <li>- незаряджені співвідношення позикових і власних коштів;</li> <li>- втрата обороту збуту;</li> <li>- моральності і фізичної знос техніки;</li> <li>- нестача фінансових ресурсів;</li> <li>- складнощі при залученні фінансових ресурсів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- лізинг.</li> <li>- самофінансування та управління гріфом підприємства;</li> <li>- діяльність – закриття збиткових виробств;</li> <li>- тогачне зменшення витрат підприємства, в тому числі за рахунок скорочення персоналу і зменшення фонду зарплатної плати;</li> <li>- реструктуризація заборгованості.</li> </ul>
VII. Бюджет (ліквідність (бюджетність) або відсутність власних продажів свій бізнес).	Підприємство або припиняє свою діяльність (банкрутство) або відсутність власних продажів свій бізнес.	-	-	-



Наступним етапом життєвого циклу підприємства є спад. Для нього характерні зменшення попиту, падіння обсягів продажів, доходів. Грошові потоки стають негативними. Виникає нагальна необхідність у пошуку нових можливостей, сфер для бізнесу, скорочення витрат за одночасного намагання зберегти мінімально необхідний рівень доходів.

Якщо ж заходи на стадії спаду зазнали невдачі, підприємство змушене ліквідуватись або змінити власника.

Таким чином, типові критичні ризики та інструментарій боротьби з ними залежно від стадії життєвого циклу підприємства можна представити у вигляді таблиці (див. табл. 1).

**Висновки.** Чітке визначення фази циклу, на якій зараз перебуває підприємство, дозволяє забезпечити його стабільну та ефективну діяльність. Знання фази життєвого циклу може надати підприємству інформацію про його типові ризики та методи боротьби з ними.

1. Антикризисное управление / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М., 2000. – 432 с.
2. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
3. Василенко В.О. Антикризисное управління підприємством: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
4. Качалов И. Три ключевых параметра развития кризисов компании // [www.iteam.ru](http://www.iteam.ru).
5. Лігоненко Л.О. Антикризисное управління підприємством: Підручник. – К.: КНТЕУ, 2005. – 823 с.
6. Управління фінансовою санацією підприємства: Навч. посібник / С.Я. Салига, О.І. Дацій, Н.В. Нестеренко, О.В. Серебряков. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 240 с.
7. Финансовый менеджмент: теория и практика / Ред. Е.С. Стоянова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Перспектива, 2000. – 656 с.
8. Adizes I. Corporate Life Cycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It. Englewood Cliffs. – NJ: Prentice-Hall, 1988.
9. Adizes I. Organizational Passages: Diagnosing and Treating Life Cycle Problems of Organizations. – Organizational Dynamics, 1979.
10. Greiner L.E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. – Harvard Business Review, 1972.
11. Zahorsky D. Find Your Business Life Cycle // [sbinformation.about.com](http://sbinformation.about.com).

Стаття надійшла до редакції 7.04.2009.