

ТРАНСФОРМАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ОБОРОННОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

TRANSFORMATION OF THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISES OF THE DEFENSE COMPLEX OF UKRAINE

У дослідженні проаналізовано основні тенденції змін, які окреслили трансформаційні процеси у науковій парадигмі антикризового менеджменту та механізми розвитку. Розглянуто об'єкти та суб'єкти антикризового менеджменту на різних етапах кризових явищ. Проаналізовано основні причини незадовільного функціонування підприємств ОПК. Визначено, що трансформація методичного підходу до розроблення та впровадження антикризової програми підприємств ОПК полягатиме у визначенні інноваційних показників відповідно до антикризової стратегії підприємства. Це передбачає узгодження системного та проектно-орієнтованого підходів до розроблення інноваційної стратегії, прогнозування оптимістичного, песимістичного та реалістичного сценаріїв розвитку підприємств у рамках антикризових програм. Визначення означених показників та розроблення плану розвитку потребують відповідних змін у процесі діагностики антикризового стану за рахунок доповнення фінансових показників індикаторами інноваційної активності.

Ключові слова: трансформація, антикризовий менеджмент, підприємства оборонного комплексу, соціально-економічна система, стратегія.

В исследовании проанализированы основные тенденции изменений, определившие

трансформационные процессы в научной парадигме антикризисного менеджмента и механизма развития. Рассмотрены объекты и субъекты антикризисного менеджмента на разных этапах кризисных явлений. Проанализированы основные причины неудовлетворительного функционирования предприятий ОПК. Определено, что трансформация методического подхода к разработке и внедрению антикризисной программы предприятий ОПК будет заключаться в определении инновационных показателей в соответствии с антикризисной стратегией предприятия. Это предполагает согласование системного и проектно-ориентированного подходов к разработке инновационной стратегии, прогнозированию оптимистического, пессимистического и реалистического сценариев развития предприятий в рамках антикризисных программ. Определение указанных показателей и разработка плана развития требуют соответствующих изменений в процессе диагностики антикризисного состояния за счет дополнения финансовых показателей индикаторами инновационной активности.

Ключевые слова: трансформация, антикризисный менеджмент, предприятия оборонного комплекса, социально-экономическая система, стратегия.

УДК 338.1:355.3

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.58-29>

Поліщук А.С.

викладач кафедри оборонного менеджменту

Навчально-науковий центр оборонного менеджменту

Національного університету оборони

України

Polishchuk Anatoliy

Educational and Research Center

for Defense Management

National Defense University of Ukraine

This study analyzes the main trends of change that outlined the transformation processes in the scientific paradigm of crisis management and development mechanism. Objects and subjects of anti-crisis management at different stages of crisis phenomena are considered. The main reasons for unsatisfactory functioning of the defense-industrial complex enterprises are analyzed. It is determined that the transformation of the methodological approach to the development and implementation of the anti-crisis program of the defense-industrial complex enterprises will consist in the innovative indicators definition in accordance with the enterprise anti-crisis strategy. This involves the coordination of systemic and project-oriented approaches to the development of innovation strategy, forecasting optimistic, pessimistic and realistic scenarios for enterprise development in anti-crisis programs. The definition of these indicators and the development of a development plan require appropriate changes in the process of diagnosing the crisis, by supplementing the financial indicators with indicators of innovation activity. It is proved that at present anti-crisis management is a system of management measures aimed at maintaining the equilibrium state of the national economy, including individual economic systems (sectoral / regional) and various economic entities. The analysis of the main functions of this system shows that at the macro level the anti-crisis management system also includes anti-crisis legal, financial and organizational regulation of anti-crisis processes at all levels. The system of anti-crisis management mechanism for defense industry enterprises is presented in the form of interrelated steps: diagnostics of the current state of the enterprise; substantiation of the mission, goals and objectives of crisis management; identification of the object and subject of anti-crisis impact; diagnosing the resource potential of the object of crisis management; solving problems in terms of resource and time constraints; formulation of proposals for crisis prevention in the long run.

Key words: transformation, ant crisis management, enterprises of the defense complex, socio-economic system, strategy.

Постановка проблеми. В результаті військових дії на Сході України та трансформаційних процесів, які відбуваються під впливом зовнішньополітичних та економічних факторів, система управління підприємствами оборонної промисловості зазнає кардинальних змін. У «Стратегії розвитку оборонно-промислового комплексу України на період до 2028 року» зазначено, що «необхідність адаптації до кардинальних перетворень у визначенні орієнтирів внутрішнього виробництва та експортно-імпортової політики привела до застосування з 2014 року інструментів антикризового управління оборонно-промисловим комплексом» [1]. Функціонування підприємств оборонної про-

мисловості в межах четвертого технологічного укладу є важливою складовою частиною зростання національної економіки, захисту інтересів держави. Метою Стратегії є створення умов задля розвитку оборонно-промислового комплексу, «здатного адаптуватись до функціонування в умовах кризових ситуацій та загроз національній безпеці, забезпечити перехід до п'ятого технологічного укладу та посилити спроможність держави в рамках досягнення Україною військово-політичної самостійності» [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми антикризового менеджменту знайшли своє відображення у працях вітчизняних та зару-

біжних учених-економістів, таких як О. Коваленко [2], О. Тимошенко [3], І. Єпіфанова [4], А. Каме- нева [5], Т. Васильєва [6], А. Норман [7], А. Боїн, М. Коннелл [8]. Проте у науковому полі недостат- ньо уваги приділяється розкриттю трансформа- ційних процесів антикризового управління підпри- емствами оборонної промисловості.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення основних змін, які привели до необхід- ності трансформації наукової концепції антикризо- вого управління та розвитку механізму її практич- ної реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підприємства оборонно-промислового комплексу (ОПК) є основою національної безпеки та гаран- том незалежності держави. Від ефективного функціонування підприємств національної еконо- міки країни, її науково-дослідних інституцій зале- жать управлінські рішення щодо розроблення та впровадження інноваційних систем озброєння й військової техніки. Для держави ефективно функ- ціонування підприємств ОПК є стратегічно та жит- тєво важливим завданням [1].

У Законопроекті «Про створення та вироб- ництво озброєння, військової і спеціальної тех- ніки» ОПК визначено як «сукупність суб'єктів виробництва, інших суб'єктів господарювання, установ та організацій, які разом із суб'єктами виробництва беруть участь у забезпеченні та (або) супроводженні стадій життєвого циклу озброєння, військової і спеціальної техніки, а також здійснюють постачання товарів військо- вого призначення та подвійного використання, надання послуг військового призначення під час виконання заходів військово-технічного співро- бітництва України з іноземними державами» [9]. За оцінками експертів, у структуру ОПК входять 150 приватних та 167 державних підприємств, з них 130 підпорядковані ДК «Укроборонпром», 12 – Державному космічному агентству Укра- їни, 8 – Міністерству оборони. За даними Держ- статусу України, у 1994 році в ОПК України пра- цювали 1 516 тис. осіб, у 2005 році – 357 тис., у 2018 році – 137 тис. осіб. Різке зменшення кіль- кості працівників ОПК створило проблему дефі- циту висококваліфікованих кадрів [10]. Протягом 2014–2019 років ситуація в ОПК зрушилася в бік покращення. Активно розвивається приватний сектор ОПК: 69% обсягу державного оборонного замовлення у 2018 році виконували приватні під- підприємства [11]. У 2020 році на виконання дер- жавного оборонного замовлення передбачено фінансування у сумі 25,848 млрд. грн., що на 17% більше, ніж у 2019 році. Державним оборон- ним замовленням передбачається фінансування заходів з розвитку виробничих потужностей ОПК на загальну суму 2,53 млрд. грн. (9,8% від загального обсягу державного оборонного замов-

лення). З них 1,7 млрд. грн. спрямовуватимуться на виконання дослідних та дослідно-конструк- торських робіт. За попередніми розрахунками, частка вітчизняних постачальників складатиме майже 90% продукції, імпорт – 10% [12]. Основні причини незадовільного функціонування підпри- емств ОПК наведено на рис. 1.

Вирішення зазначених проблем є можливим шляхом вжиття програмно-цільових комплекс- них заходів антикризового менеджменту. Під час еволюції концепції антикризового управління трансформувався набір завдань. Наприклад, у 90-х роках ХХ ст. антикризове управління вико- ристовувалося як інструмент приватизації підпри- емств, фінансової політики держави, запобігання банкрутству великих, економічно й соціально зна- чущих підприємств шляхом надання їм держав- ної підтримки, встановлення особливих умов та порядку проведення процедур неспроможності.

З розвитком теорії антикризового управ- ління його завдання та види диференціюються залежно від ступеня розвитку кризових явищ та фінансово-економічного стану. Такий підхід дає змогу сформулювати основні завдання антикри- зового управління соціально-економічними сис- темами на різних стадіях їх розвитку. Сучасна наука розглядає всі соціально-економічні сис- теми як об'єкти, що самоорганізуються, мають власні життєві цикли та перебувають у процесі безперервного розвитку. Функціонування сис- теми у зовнішньому середовищі схильне до дії соціально-економічних та природних факторів, які не завжди позитивно впливають на соціально- економічні системи. Негативна дія цих факторів може привести до кризи та руйнування системи. Саме ці обставини сприяли зміні розуміння ролі та місця антикризового менеджменту на сучас- ному етапі, зумовили поширення практики анти- кризового менеджменту на макро- й мезорівнях. Відповідно до класичної економічної теорії, на макрорівні криза являє собою фазу економічного циклу – часовий період.

На сучасному етапі вжиття дієвих антикризових заходів задля зниження негативних наслідків криз стає найважливішим завданням уряду, органів державного та регіонального управління, менедж- менту підприємств. Важливою зміною в розумінні антикризового управління та його значення є усві- домлення необхідності використання технологій антикризового управління задля уникнення небез- пеки кризових явищ на мезорівні [13, с. 42–45]. В економічному просторі середній рівень – це перехідна зона, де діють правила й закономір- ності макро- й мікрорівнів. Мезорівень склада- ють складні підсистеми національної економіки, зокрема галузі та економічні регіони, сьогодні цю зону економіки активно освоюють великі корпора- ції та підприємницькі групи [14].

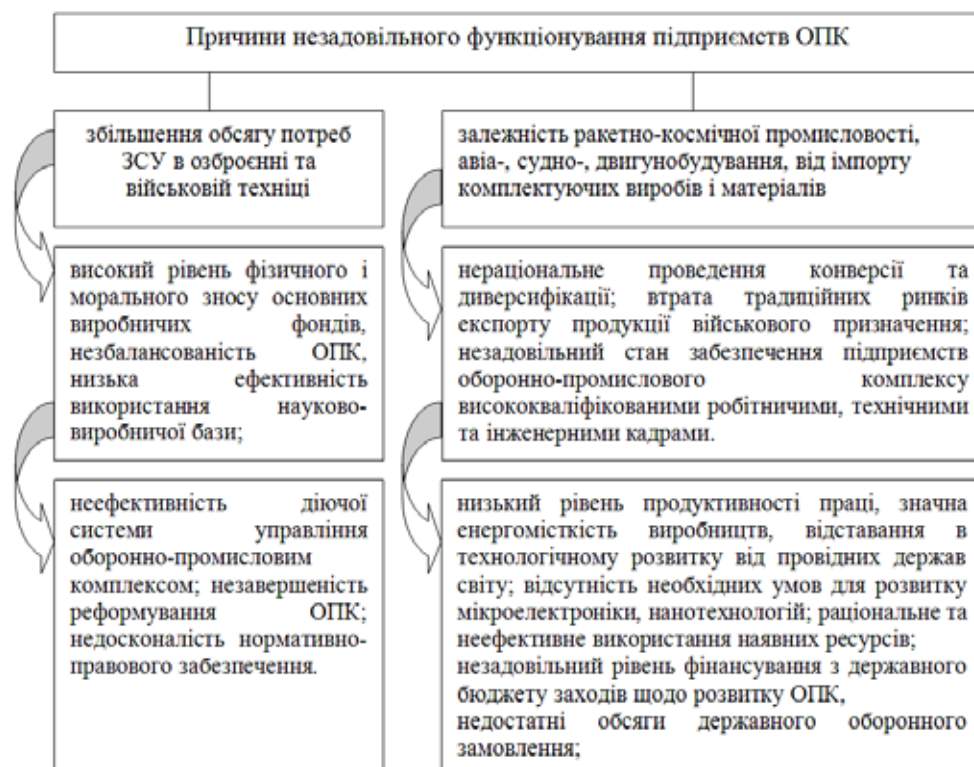


Рис. 1. Основні причини незадовільного функціонування підприємств ОПК

Джерело: власна розробка

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що на сучасному етапі розвитку антикризового управління як об'єкти слід розглядати соціально-економічні системи різних рівнів, а саме підприємства (організації), фірми, компанії (мікрорівень); галузі, регіональні економічні системи, великі корпорації, підприємницькі групи (мезорівень); економіку країни (макрорівень); світову економіку (мегарівень).

Слід зазначити, що трансформація та розширення переліку об'єктів антикризового управління привели до відповідних змін суб'єктів антикризового управління. Перелік суб'єктів, які здійснюють управління об'єктами задля протидії негативним факторам, має бути розширений та диференційований залежно від рівня об'єктів управління. Отже, визначення «суб'єктами антикризового управління є менеджери окремих господарюючих суб'єктів» є застарілим і не відображає наявну практику антикризового управління.

Нині антикризове управління являє собою систему управлінських заходів, спрямованих на підтримку рівноважного стану національної економіки, включаючи окремі економічні системи (галузеві/регіональні) та різні господарюючі суб'єкти. Аналіз основних функцій цієї системи свідчить про те, що на макрорівні система антикризового управління включає також антикризове правове, фінансово-організаційне регулювання антикризових явищ на всіх рівнях.

Система механізму антикризового менеджменту для підприємств ОПК може бути представлена у вигляді взаємопов'язаних етапів.

На першому проводиться діагностика поточного стану підприємства з використанням методів антикризового менеджменту.

На другому етапі обґрунтовуються місія, цілі та завдання антикризового менеджменту, метою якого є зниження поточного ризикового (нестабільного) стану або запобігання його негативного впливу у майбутньому.

На третьому етапі визначаються об'єкт та суб'єкт антикризового впливу, а також фактор часу у вирішенні соціально-економічних проблем.

На четвертому етапі задля досягнення запланованого рівня ефективності фінансово-економічних показників діяльності ОПК та прийняття превентивних управлінських рішень проводиться діагностика ресурсного потенціалу об'єкта антикризового менеджменту.

П'ятий етап спрямований на розроблення та реалізацію програми антикризового менеджменту підприємств, метою якого є вирішення проблем в умовах ресурсних і часових обмежень.

На шостому етапі формуються пропозиції щодо запобігання кризовим явищам на довгостроковий період.

За означених умов антикризова програма підприємств ОПК стає фундаментом антикризового менеджменту, яка, як зазначають О. Тимошенко

та Ю. Буцька, «пов'язує його мету і систему цілей, способи їх досягнення із завданням виходу з нестабільного положення і забезпечення подальшого динамічного розвитку суб'єкта господарювання» [4]. Це твердження підтверджується вимогами до антикризової програми, найбільш вагомими, на наш погляд, є підпорядкованість стратегії розвитку підприємств ОПК; швидкість та гнучкість реакції на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на ефективність діяльності підприємств ОПК; здійснення кількісного та якісного оцінювання параметрів та результатів антикризових заходів; зрозумілість (конкретність) та доступність змісту для виконавців.

Реалізація окреслених вимог, що створюють середовище задля організаційно-економічного забезпечення антикризової програми, сприятиме інтенсивному розвитку підприємств ОПК на інноваційній основі.

Висновки з проведеного дослідження. Проведений аналіз функціонування підприємств ОПК свідчить про низьку ефективність задля забезпечення майбутнього інтенсивного зростання на інноваційній основі. Цей стан ускладнюється ознаками майбутніх і наслідками минулих криз. За цих умов, коли внутрішні можливості стабілізації становища підприємств ОПК практично вичерпані, доцільно скористатися інноваційною стратегією здійснення змін. Для цього доцільно розробляти антикризову програму з урахуванням можливостей реалізації інноваційних процесів.

Визначено, що трансформація методичного підходу до розроблення та впровадження антикризової програми на підприємствах ОПК полягатиме у визначенні інноваційних показників відповідно до антикризової стратегії підприємства. Це передбачає узгодження системного та проєктно орієнтованого підходів до розроблення інноваційної стратегії, прогнозування оптимістичного, песимістичного та реального сценаріїв розвитку ринку в рамках антикризових програм. Визначення означених показників та розроблення плану розвитку потребує відповідних змін у процесі діагностики антикризового стану за рахунок доповнення фінансових показників індикаторами інноваційної активності. Подальший розвиток удосконаленого підходу ставить за необхідне обґрунтування системи чинників інноваційної активності, які доцільно включити в процес діагностики кризового стану підприємств ОПК.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Стратегії розвитку оборонно-промислового комплексу України на період до 2028 року. Київ, 2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 25.10.2020).
2. Тимошенко О. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності під-

приємства. *Економічний аналіз*. 2016. Вип. 2. Т. 23. С. 187–192.

3. Коваленко О. Методи антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. № 8. С. 107–114.

4. Єпіфанова І. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 2. С. 265–269.

5. Каменева А. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2017. № 4. С. 15–27.

6. Васильєва Т. Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління : монографія. Суми : Ярославна, 2015. 488 с.

7. Norman A. Managing The Crisis You Tried To Prevent. Harvard, 1995. P. 18–24.

8. Boin A., McConnell A. Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns: The Limits of Crisis Management & the Need for Resilience. *Journal of Contingencies & Crisis Management*. 2007. Vol. 15. No. 1. P. 50–59.

9. Про створення та виробництво озброєння, військової і спеціальної техніки : Проєкт Закону України від 12 грудня 2017 року № 7389 / Верховна Рада України. URL: <http://w1.c1.rada.gov.ua> (дата звернення: 25.10.2020).

10. Державна служба статистики України. Київ, 2020. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.10.2020).

11. Бегма В. Концептуальні засади стратегій інвестиційно-інноваційного розвитку оборонно-промислових комплексів держав. Досвід для України. Київ : НІСД, 2019. 264 с.

12. Ряховская А. Современные подходы к управлению устойчивостью бизнеса. Москва : Финансовый университет, 2012. 280 с.

13. Мировая экономика. *Википедия*. URL: <http://goo.gl/z2zyBL> (дата звернення: 14.07.2020).

REFERENCES:

1. Strategiyi rozvytku oboronno-promy'slovogo kompleksu Ukrayiny' na period do 2028 roku. Ky'iv, 2017. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (accessed 25 October 2020).
2. Timoshenko O. (2016) Antikrizove upravlinnya yak peredumova pidvishchennya efektyvnosti diyal'nosti pidpriyemstva [Anti-crisis management as a prerequisite for improving the efficiency of the enterprise] *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats' TNEU (Economic analysis: a collection of scientific works of TNEU)*. Vol. 23, no. 2, pp. 187–192.
3. Kovalenko O. (2014) Metodi antikrizovoho upravlinnya pidpriyemstvom [Methods of crisis management of the enterprise] *Ekonomichnyi visnik Zaporiz'koyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi (Economic news. Zaporozhye State Engineering Academy)*, no. 8, pp. 107–114.
4. Yepifanova I. (2017) Sutnist' antikrizovoho upravlinnya pidpriyemstva [The essence of crisis management of the enterprise] *Ekonomika i suspil'stvo (Economy and society)*, no. 2, pp. 265–269.

5. Kameneva A. (2017) Doslidzhennya isnuyuchikh instrumentiv ta modeley antikrizovoho upravlinnya na pidpriyemstvi [Research of existing tools and models of crisis management at the enterprise] *Ekonomika ta upravlinnya pidpriyemstvami mashinobudivnoyi haluzi (Economics and management of machine-building enterprises)*, no. 4, pp. 15–27.

6. Vasil'yeva T. (2015) Derzhava, pidpriyemstva ta banki v sistemi antikrizovoho upravlinnya : monohrafiya [The state, enterprises and banks in the system of crisis management: a monograph]. *Sumi: Yaroslavna.* (in Ukrainian)

7. Augustine, Norman (1995). *Managing The Crisis You Tried To Prevent.*

8. Harvard Boin, Arjen & McConnell, Allan (2007). *Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns: The Limits of Crisis Management & the Need for Resilience.* *Journal of Contingencies & Crisis Management.* Vol. 15, no. 1, pp. 50–59.

9. Pro stvorennya ta virobnitstvo ozbroyennya, viys'kovoyi i spetsial'noyi tekhniki. Available at: <http://w1.c1.rada.gov.ua> (accessed 25 October 2020).

10. Derzhavna sluzhba staty'sty'ky' Ukrayiny'. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 20 October 2020).

11. Behma V. (2019) Kontseptual'ni zasadi stratehiy investitsiyno-innovatsiynoho rozvitku oboronno-promislovikh kompleksiv derzhav. *Dosvid dlya Ukrayini : monohrafiya [Conceptual bases of strategies of investment and innovative development of defense-industrial complexes of the states. Experience for Ukraine: monograph]. Kiyiv: NISD.* (in Ukrainian)

12. Ryakhovska N. (2012). *Sovremennyye podkhody k upravleniyu ustoychivost'yu biznesa : monohrafiya [Modern approaches to business sustainability management]. Moscow Financial University.* (in Russian)

13. The world economy. Available at: <http://goo.gl/z2zyBL> (accessed 15 October 2020).