

КРАВЧЕНКО М. О.

к. е. н., доцент

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»

УСМАНОВА Е. А.

магістр

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ

В статті визначені особливості діяльності підприємства у кризових умовах, що нині сформувались. Узагальнено групи чинник, що викликають виникнення кризових ситуацій, розкрито їх сучасний зміст. Виділено основні наслідки впливу кризи на систему управління підприємством. Сформульовано висновок про необхідність першочергового реформування системи управління підприємством в череді заходів щодо подолання наслідків кризи. Обґрунтовано необхідність запровадження нових підходів до стратегічного та корпоративного управління. Виділені засади для подальшої розробки методології антикризового менеджменту.

Ключові слова: криза, підприємство, антикризовий менеджмент, стратегічне управління, корпоративне управління.

КРАВЧЕНКО М. О.

к. э. н., доцент

Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт»

УСМАНОВА Э. А.

магистр

Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт»

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ИННОВАЦИОННЫХ НАЧАЛАХ

В статье определены особенности деятельности предприятия в сформировавшихся кризисных условиях. Обобщены группы факторов, которые вызывают возникновение кризисных ситуаций, раскрыто их теперешнее содержание. Выделены основные результаты влияния кризиса на систему управления предприятием. Сформулирован вывод о необходимости первоочередного реформирования системы управления предприятием в череді мероприятий по преодолению последствий кризиса. Обоснована необходимость использования новых подходов к стратегическому и корпоративному управлению. Выделены принципы для дальнейшей разработки методологии антикризисного менеджмента.

Ключевые слова: кризис, предприятие, антикризисный менеджмент, стратегическое управление, корпоративное управление.

KRAVCHENKO M. O.

candidate of economical sciences, associate professor

National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»

USMANOVA E. A.

master

National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISE ON THE INNOVATIVE PRINCIPLES

This article defines the specific of the enterprise activity formed in the present crisis conditions. Groups of factors that cause the crisis occurrence are generalized and their current contents are disclosed. The basic results of the impact of the crisis to the enterprise management system are highlighted. Conclusions on the primary need of the enterprise management system reforming in the sequence of measures to overcome the crisis are formulated. The necessity of new approaches to strategic management and corporate governance is substantiated. The principles for the further crisis management methodology development are noted.

Keywords: crisis, enterprise, system approach, ant crisis management, strategic management, corporate governance.

mary_kravchenko@mail.ru

Постановка проблеми. Досвід проведення економічних реформ в Україні продемонстрував, що існування стабільної розвиненої економічної системи неможливе без успішного розвитку сучасних підприємств. В ринкових умовах успіху в діяльності підприємство досягає тоді, коли знаходиться в стані послідовного та неухильного розвитку, наслідками якого є покращання його фінансового становища, соціально-економічних показників функціонування. Однак на сьогоднішній день в Україні сформувалась криза, яка, за оцінками експертів, носитиме всеохоплюючий, резонансний, довготривалий характер – за прогнозами, тенденція рецесії в економіці зберігатиметься найближчі роки. Динаміка національної економічної системи свідчить про недосконалість механізмів регулювання діяльності суб'єктів господарювання. Крім того, більшість традиційних рекомендацій та підходів, сформульованих економістами-ідеологами концепції сталого розвитку, в умовах, що сформувалися, виявляються малоефективними [1].

Останнім часом спостерігається стійка тенденція зниження рівня результативності операційної діяльності промислових підприємств, які повинні виступати основою в забезпеченні перспектив розвитку всієї національної економіки. Так, за даними статистики, кількість збиткових підприємств в Україні у 2014 році становила 45,4 % від загальної кількості підприємств, у 2013 р. – 41,9 %. Підприємствами за період січень – серпень 2014 року отримано 295,7 млрд грн збитків, що у 3,9 рази більше, ніж за аналогічний період 2013 року. Частка збиткових підприємств в промисловості ще вища і складає 47,7% [2]. З аналізу статистичних джерел видно, що спад в економіці розпочався задовго до геополітичних подій 2013–2014 років, однак зараз криза набуває все більшої глибини, охопивши грошово-кредитну, соціальну сфери, невпинно погіршуючи самопочуття та очікування суб'єктів господарювання [2, 3]. Наведена статистика підкреслює важливість дослідження чинників, що впливають на діяльність підприємств в умовах кризи і обумовлюють їх неефективність, та розробки відповідної методології антикризового менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню кризових явищ, специфіки їх впливу на економічні системи та механізмів антикризового управління цими системами присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема В. Василенка, В. Воронкова, В. Князева, Е. Короткова, А. Мельника, Ф. Найта, Е. Уткіна, В. Цветкова, Ф. Фармера, А. Чернявського та інших. Серед економістів, які зробили істотний внесок у зближення економічної теорії з теорією систем і в тому числі досліджували проблеми антикризового управління системами, необхідно виділити Ю. Гаврильця, В. Глушкова, В. Данилова-Данильяна, Г. Клейнера, Я. Корнаї, В. Маєвського, О. Михалева, Б. Михалевського, В. Стьопина, Д. Чернавського, інших. Однак проблема виведення вітчизняних підприємств з кризи залишається невирішеною і надзвичайно гострою, а існуючі теоретичні та методичні розробки потребують розширення з урахуванням тенденцій сьогодення й найсучасніших висновків економічної теорії та практики.

Постановка завдання. Дана стаття присвячена визначенню особливостей впливу кризи на діяльність промислових корпоративних підприємств та подальшому опрацюванню проблеми формування на них ефективної системи антикризового управління.

Виклад основного матеріалу. Традиційно кризогенні чинники розділяють на зовнішні та внутрішні. Серед зовнішніх виділяють такі, як несприятлива фінансово-економічна та (або) соціально-політична ситуація в державі й відповідні зміни ринкових умов, загострення конкуренції, прийняття нових законів чи нормативних актів, що ускладнюють діяльність суб'єкта господарювання, стихійні лиха тощо. До внутрішніх належать прийняття менеджерами помилкових стратегічних або тактичних управлінських рішень, ігнорування потреб модернізації та реструктуризації, недоліки в організації виробництва, недосконалість фінансової, кадрової, інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики. У кожному

конкретному випадку можливе одночасне поєднання впливу декількох чинників, а іноді достатньо одного для стрімкого розвитку кризового стану [4–7].

Експерти-практики провідної міжнародної аудиторсько-консалтингової компанії «Deloitte» вважають, що економічна криза зазвичай викликана впливом наступних чинників: навмисне шкідництво з боку суб'єктів; інформаційні фальсифікації; руйнація промислово-технологічних та інших зв'язків, закріплених сформованою інфраструктурою; фінансові злочини, в тому числі розкрадання, фінансові махінації; міжнародні, географічні конфлікти, геополітичні потрясіння; банкрутство суб'єктів; природні або техногенні фізичні катастрофи [8].

Очевидно, що в нинішньому економічному середовищі України ми можемо спостерігати резонансний вплив майже усіх з перерахованих видів кризогенних чинників.

На думку А. Чернявського, такі чинники, а також механізм кризи та її наслідки для підприємств можна схематично узагальнити наступним чином (рис. 1).

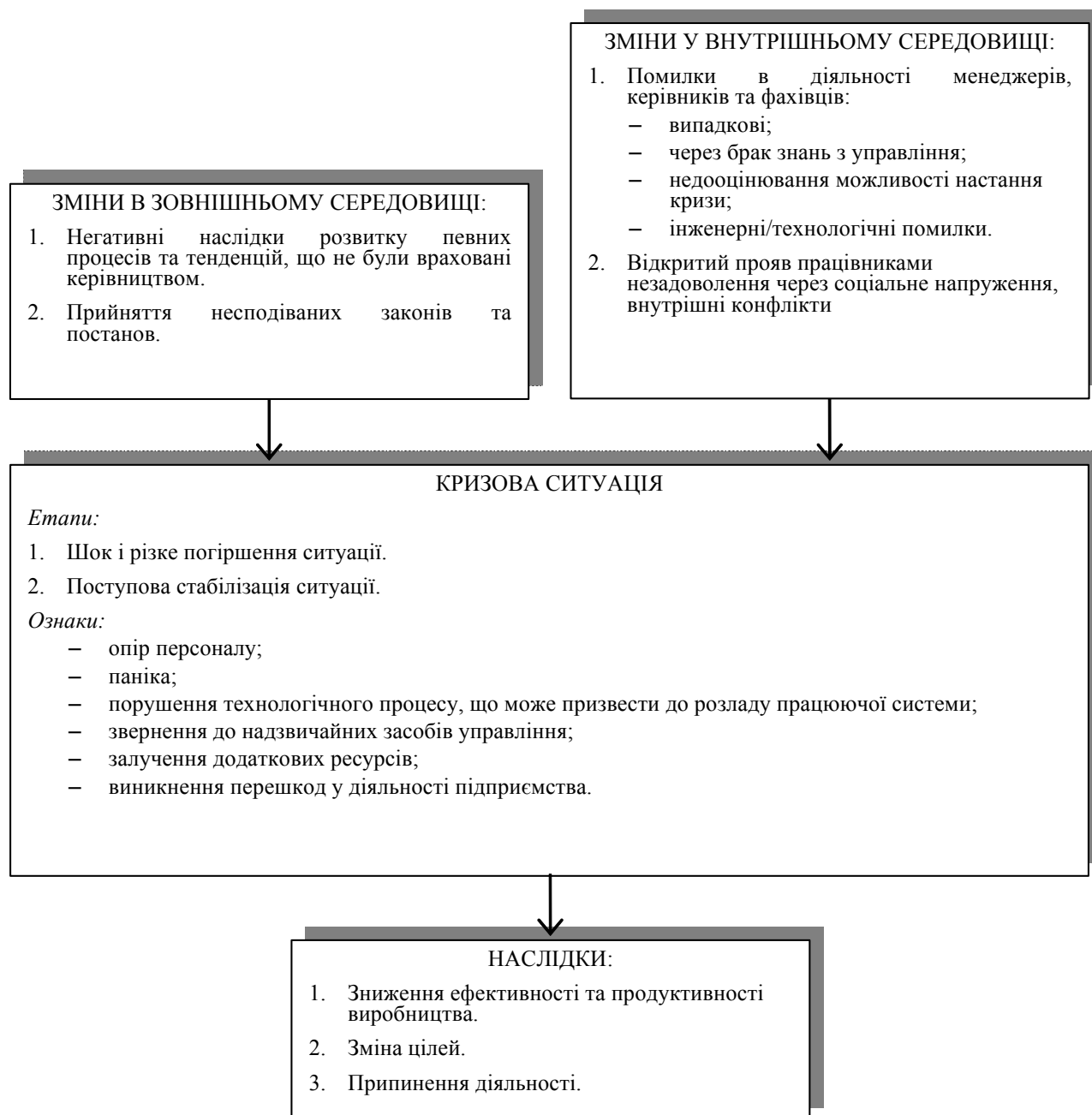


Рис. 1. Наслідки кризових ситуацій для суб'єктів господарювання [7, с. 18]

Кризу, що сформувалася зараз, можна охарактеризувати як системну, тобто таку, що

торкнулась базисних засад всіх сфер (соціальної, економічної, політичної, правової), на яких будувалася діюча модель розвитку країни. Системні кризові явища мають резонансний і рефлексивний характер, взаємно підсилюючи свій вплив [1]. Безумовний суттєвий вплив на формування такої ситуації мали геополітичні та соціальні події останніх років – країна потрапила під потрійний негативний вплив: від партнерів по СНД, партнерів з країн ЄС та США. З боку країн Митного союзу такий вплив є наслідком циклічного економічного спаду в регіоні, падіння попиту на український експорт через політику імпортозаміщення; запровадження заходів протекціонізму та жорсткого економічного тиску, що пов'язано з відмовою України від інтеграції.

З боку інших країн такий вплив частково можна пояснити загалом пригніченим економічним станом більшості країн, трансформацією товарної структура світової торгівлі – після світової кризи суттєво скоротилися фізичні обсяги торгівлі сировинними товарами, одночасно відбулося зростання обсягів торгівлі машинами, обладнанням, транспортними засобами та споживчими товарами тривалого користування.

Україна є надзвичайно залежною від торгівлі із зовнішнім світом, тому її економіка занадто вразлива до зовнішніх змін. Ключовою є прив'язаність економіки України до імпорту енергоресурсів – енергетичний аспект став одним із основних в українсько-російській війні. Ситуація загострилася відсутністю економічних ресурсів, які необхідні для переорієнтації зовнішньоекономічних зв'язків країни в напрямку якогось певного шляху інтеграційного розвитку та проведення необхідної для цього структурної модернізації. Все це негативно вплинуло на діяльність промислових підприємств.

Однак зниження ефективності і спад в діяльності промислових підприємств розпочався, як свідчить статистика, набагато раніше окреслених подій. І викликаний він не лише впливом зовнішніх чинників. Ми погоджуємося з думкою Г. Клейнера, який вважає, що не менш важливими і впливовими на ефективність підприємств є внутрішні проблеми, обумовлені неефективністю базових засад управління [9, 10]. Найважливішими серед них є такі:

- незбалансованість розподілу прав і відповідальності між учасниками діяльності корпорації, обмежена відповідальність власників підприємств (під корпорацією розуміється підприємство, власність на яке є відділеною від управління й розподіленою між внутрішніми й зовнішніми стосовно підприємств власниками акцій, паїв або часток власності);
- протиріччя двох видів прав: права, заснованого на відносинах власності (у акціонерів), і права, заснованого на трудових відносинах (у менеджерів);
- нерівноправність різних груп акціонерів;
- неефективність корпоративного менеджменту та ексцентриситет управління;
- дроблення, втрата цілісності підприємства як наслідок зазначених вище причин;
- багаторівнева внутрішня корупція;
- внутрішнє і зовнішнє по відношенню до підприємства викривлення інформації.

Більшість з цих причин викликані неефективністю базових засад розподілу повноважень і відповідальності між трьома соціальними групами, задіяними в діяльності підприємства – акціонерами, працівниками і менеджментом. Концентрація акцій у зовнішніх власників породжує ослаблення керування та ситуацію виникнення двох центрів влади – усередині колективу й поза підприємством. Одним з проявів такої кризи управління є те, що втрачається довіра між усіма учасниками соціальної підсистеми підприємства – між менеджментом та акціонерами; менеджментом та працівниками; міноритарними та мажоритарними акціонерами; між підприємствами як суб'єктами господарювання і зацікавленими фізичними та юридичними особами. Ця криза ще підсилюється проникненням зовнішніх кризових чинників усередину підприємства і викликає резонансне розгортання кризової системи усередині підприємства. Серед основних наслідків впливу кризи на систему управління підприємством доцільно зазначити такі [9]:

- загальна дезорганізація виробництва й концентрація уваги на негативних ситуаціях у діяльності;

- розвиток особливого «прокризового мислення» у всіх учасників виробництва;
- перегляд поглядів та оцінок; втрата загальних цінностей, заміщення реальних цінностей уявними;
- відмова або суттєве зниження строків та сум кредитування;
- відмова від довгострокових і масштабних проєктів на користь більш дрібних;
- посилення егоїстичних і опортуністичних мотивів поведінки учасників виробництва;
- скорочення планового об'єму менеджменту, втрата стратегічного бачення діяльності підприємства.

Очевидно, що необхідна розробка методології системного антикризового менеджменту, яка б враховувала і сприяла подоланню всіх перелічених проблем. Із опрацьованих нами джерел, ми зробили висновок, що поняття антикризового управління використовується авторами дуже широко. Воно охоплює і суто кризові проблеми, і глобальні проблеми сьогодення, і проблеми росту підприємств, і періодично виникаючі поточні проблеми, спричинені порушеннями стратегії і тактики тощо. Формулюючи шляхи антикризового управління на рівні господарюючого суб'єкта, більшість авторів в основному виділяють загальні його напрями, зокрема: постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства, розробку нової управлінської, фінансової й маркетингової стратегій, скорочення постійних і змінних витрат, підвищення продуктивності праці, залучення коштів засновників, посилення мотивації персоналу [4–7].

Більшість керівників, підприємства яких опинилися в кризовому стані, звинувачують в основному державу і покладаються на її регулювання. Багаторічне пригнічення приватної ініціативи та покладання надій на державу зробили більшість сучасних керівників інертними, нездатними своєчасно реагувати на виклики, змінювати стратегію та політику підприємств, вживати заходів щодо швидкого виведення їх з кризи. Частково це також пояснюється специфікою окреслених відносин між керівниками та власниками підприємств з в основному протилежними інтересами [1]. Державний вплив і субсидування в будь-якому разі не можуть бути достатньо ефективними, оскільки спрямовані проти симптомів, а не причин кризи. Без узгодження інтересів, можливостей і відповідальності всіх груп учасників діяльності підприємства, ці заходи не матимуть суттєвого впливу на її ефективність.

Багато дослідників наголошують на необхідності запровадження інноваційних змін на підприємстві для забезпечення виходу з кризи. Відомий спеціаліст з управління П. Друкер в якості основних завдань антикризового менеджменту виділяє переоцінку бізнесу, перегляд і визначення потенціалу підприємства і на цих засадах перетворення існуючого в інший бізнес або його доповнення.

Дійсно, необхідним підґрунтям виведення підприємств з кризи є радикальна інноваційна реструктуризація процесів в усіх сферах його діяльності та спрямування зусиль усіх учасників на реалізацію антикризових заходів. Однак ефективність такої реструктуризації визначається здатністю менеджменту впливати на всі бізнес-процеси, узгоджувати його внутрішні можливості з викликами зовнішнього середовища, погоджувати інтереси усіх учасників та об'єднувати їх зусилля і ресурси задля розвитку підприємства. Тому враховуючи зазначені проблеми менеджменту, в першу чергу, інноваційним змінам підлягає система стратегічного управління підприємством. Її основною метою повинно стати збереження цілісності підприємства і не допущення розгортання кризи на всі його підсистеми, в першу чергу, соціальну.

Традиційними розділами комплексної стратегії підприємства є такі стратегії: товарно-ринкова, ресурсна, технологічна, фінансова, інвестиційна, соціальна, управлінська, інтеграційна. В контексті окресленої проблематики більший інтерес являють відносно нові напрями управління, які відбивають дещо в іншому ракурсі предмет і засоби менеджменту. Першим з них є управління знаннями та організаційною культурою підприємства. Другий пов'язаний із забезпеченням «гармонії» у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства.

Стратегія управління знаннями повинна ґрунтуватися на корінному перегляді того, що

є результатом діяльності підприємства. Звичайно вважається, що таким результатом є виробництво продукції. Однак у зовнішньому середовищі циркулює не тільки продукція підприємства. Не менш важливу роль відіграють інші, нематеріальні продукти, які воно створює – знання, технології, культура, інститути, ментальні моделі тощо. Крім своїх нематеріальних продуктів, підприємство в своїй діяльності широко використовує аналогічні продукти інших підприємств, часто імітує їх діяльність [10]. Стратегічне управління в основному не приділяє уваги такій нематеріальній складовій діяльності підприємства. Для виведення підприємства з кризи, особливо враховуючи рефлексивно-резонансний механізм розповсюдження кризових явищ, її необхідно врахувати, тому доцільно розширити види стратегій новими напрямками: організаційно-культурним, інституційним, когнітивним, імітаційним.

Висновки з проведеного дослідження. Ефективність діяльності підприємств в умовах сьогодення залежить від своєчасного подолання дисфункції зовнішнього середовища і формування ефективної системи антикризового управління на них. За результатами проведеного аналізу можна сформулювати такі ключові напрямки антикризового управління, яким дотепер не приділялося достатньо уваги, але які є надзвичайно важливими для призупинення розвитку й поширення кризових явищ на підприємстві:

- реструктуризація системи корпоративного управління на основі представництва всіх основних груп учасників підприємства;
- реформування системи стратегічного управління шляхом створення багаторівневої системи стратегічного планування й впровадження нових видів стратегій – організаційно-культурної, інституціональної, когнітивної, імітаційної.

Тому першочергова увага економістів повинна бути зосереджена на розробці методології антикризового управління, доведенні її до відома власників і менеджерів підприємств, а також нормативно-правовому забезпеченні корпоративного управління з урахуванням виділеної специфіки.

Список використаних джерел

1. Кравченко М.О. Сучасні передумови антикризового системного менеджменту [Електронний ресурс] / М.О. Кравченко // Ефективна економіка : електронне наук. фах. видання. — 2014. — № 11. — Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?or=1&z=3535>.
2. Соціально-економічне становище України за січень – серпень 2014 року [Електронний ресурс] : повідомлення Державної служби статистики України. — Режим доступу : <http://www.euroosvita.net/index.php/?category=1&id=3552>.
3. Статистичний щорічник України за 2012 рік / за ред. О.Г. Осауленка. — Київ : ТОВ «Август Трейд», 2013. — 560 с.
4. Теория и практика антикризисного управления / под ред. С.Г. Беяева, В.И. Кошкина. — М. : Закон и право: ЮНИТИ, 2005. — 469 с.
5. Уткин Э.А. Антикризисное управление / под ред. Э.А. Уткина. — М. : ЭКМОС, 1997. — 400 с.
6. Хандій О.О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації [Електронний ресурс] / О.О. Хандій // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2012. — № 4. — Режим доступу : http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe.
7. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А.Д. Чернявський. — К. : МАУП, 2006. — 256 с.
8. Crisis Management Solutions. Deloitte Touche Tohmatsu Ltd Official Site. Audit & Enterprise Risk Services Information [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Services/audit-enterprise-risk-services/strategic-risk/crisis-mgmt/index.htm.
9. Клейнер Г.Б. Системный кризис, системный анализ, системный менеджмент. Стратегическое планирование и развитие предприятий. [Електронний ресурс] / Г.Б. Клейнер

// Пленарные доклады Десятого всероссийского симпозиума. – М. : ЦЭМИ РАН, 2010. —
Режим доступа : <http://kleiner.ru/arpab/siskriz.html>.

10. Клейнер Г.Б. Кризис корпоративного управления и мировой финансовый кризис в свете системной [Электронный ресурс] / Г.Б. Клейнер // База данных Высшей школы экономики. — Режим доступа : https://www.hse.ru/data/2010/03/30/1217471638/VSHE_KleinerSta2.doc.
