

УДК 330

ГОНТАР З.Г., СОКОЛОВА М.К.

ОРГАНІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ

Антикризове управління є системою управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки. Значна кількість вітчизняних підприємств знаходиться в стані кризи, погіршуються фінансові результати діяльності, втрачаються конкурентні позиції, що може призвести до збанкрутування. Особливої актуальності набуває проблема антикризового управління, що передбачає запобігання кризам, ефективне їх подолання та ліквідацію негативних наслідків.

Ключові слова: антикризове управління, криза, економіка, банкрутство, підприємство.

Антикризисное управление является системой управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики. Значительное количество отечественных предприятий находится в состоянии кризиса, ухудшаются финансовые результаты деятельности, теряются конкурентные позиции, что может привести к банкротству. Особую актуальность приобретает проблема антикризисного управления, предусматривающий предотвращения кризисов, эффективное их преодоления и ликвидации негативных последствий.

Ключевые слова: антикризисное управление, кризис, экономика, банкротство, предприятие.

Crisis management is a system of management measures to diagnose, prevent, neutralize and overcome crisis phenomena and their causes at all levels of the economy. A significant number of domestic enterprises are in a state of crisis, financial performance is deteriorating, competitive positions are being lost, which could lead to bankruptcy. Of particular relevance is the problem of crisis management, which involves the prevention of crises, their effective overcoming and elimination of negative consequences. The aim is to deepen the theoretical provisions, improve methodological approaches and provide practical recommendations for improving the efficiency of the crisis management mechanism in enterprises. Process innovations include innovations in the interaction of the enterprise with the external environment, the processes of inventory management, cash at the enterprise, general management, as well as technological processes of production. To overcome the losses of enterprises and prevent their occurrence in the future, it is necessary to pursue a policy of crisis management, which provides for: constant monitoring of the financial condition of the enterprise in order to identify early signs of its crisis development; selection and use of effective internal mechanisms of financial stabilization of the enterprise; implementation of a set of measures to improve the management of their finances on an innovative basis. Based on the analysis and generalization, the peculiarities of enterprise management in a crisis characterized by the ability to increase the risk of bankruptcy and influence the accumulation of anti-crisis potential of the enterprise under the influence of the negative direction of a set of social and economic factors.

Key words: crisis management, crisis, economy, bankruptcy, enterprise.

Вступ. Антикризова програма завданням виходу з нестабільного положення підприємства є центральною ланкою і забезпечення подальшого динамічного антикризового управління, яка пов'язує його мету і систему цілей, способи їх досягнення із

© Гонтар З.Г., Соколова М.К., 2020

розвитку суб'єкта господарювання. Практичне застосування антикризової програми передбачає систематичне використання таких додаткових інструментів, що забезпечують інноваційним заходам цілеспрямованість, як інвестиційна і маркетингова політика.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах світової фінансової кризи та системної кризи національного господарства для підприємств є характерним подальше падіння основних показників роботи підприємства на макро- та мікро рівні. Питання сутності антикризового управління, особливостей його реалізації у практичній діяльності досліджувались у працях таких вчених: Д. Аакера, І. Ансоффа, С. Беляєва, А. Градова, П. Друкера, Г. Іванова, А. Грязнова, А. Ковальова, Е. Короткова, В. Кошкіна, В. Кузіна, М. Мескона, Е. Мінаєва, Н. Родіонової, Н. Єгорова, О. Копилук, О. Кузьмін, І. Крейдич, П. Круш, Л. Лігоненко, В. Мартиненко, Н. Рекова, Л. Ситник, Н. Сейсебаєва, О. Терещенко, Н. Туленков, О. Тридід, М. Туган-Барановський, О. Хринюк, А. Чернявський, Л. Шульгіна та ін. Високо оцінюючи внесок науковців у розвиток теорії антикризового управління, існує низка невирішених питань, пов'язаних із проблемами прикладного використання інструментарію антикризового управління, його взаємозв'язку з кризовими явищами, а також формуванням і реалізацією механізму антикризового управління, оцінювання його ефективності як основи вибору раціональних заходів, які сприятимуть виходу підприємств з кризи та її недопущенню. Все вищезазначене зумовлює необхідність обґрунтованості певних теоретичних та методичних положень щодо підвищення ефективності механізму антикризового управління на підприємствах.

Аналіз досліджених публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Для вирішення поставлених у статті завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання. Зокрема, такі методи як: діалектичний, логічний, метод

аналогій, узагальнення, наукової абстракції, порівняльний аналіз – для вивчення та узагальнення теоретико-методичних засад антикризового управління підприємствами; метод аналізу та синтезу, системний підхід – для обґрунтування передумови кризових явищ та структури механізму антикризового управління; для аналізу і систематизації методичних підходів до оцінювання ефективності механізму антикризового управління на підприємствах; методи економіко-статистичного аналізу, порівняння – для дослідження тенденцій розвитку підприємств машинобудування; методи екстраполяції, експертних оцінок, економіко-математичного моделювання – для обґрунтування і прогнозування показників оцінювання ефективності механізму антикризового управління та його вибору, стабілізації стану і подальшого підвищення ефективності функціонування; метод головних компонент – для визначення питомої ваги чинників розгортання кризових явищ; таксонометричний метод, метод гармонійних ваг – для пошуку значень інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління на підприємствах бази апробації; метод логічного узагальнення – для обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності механізму антикризового управління.

Інформаційну базу дослідження складають: закони та нормативно-правові акти, методичні та інструктивні матеріали міністерств, міжнародних організацій, дані Державної служби статистики України, державних органів з питань банкрутства, вітчизняні та зарубіжні наукові публікації, фінансова звітність підприємств, дані анкетного опитування керівників та фахівців підприємств і організацій, матеріали мережі Інтернет. У процесі дослідження використано засоби програмного забезпечення (SPSS statistica, MS Excel). Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в поглибленні існуючих, розробленні та обґрунтуванні нових теоретико-методичних положень і науково-методичних підходів щодо підвищення ефективності механізму антикризового управління на підприємствах в умовах кризових явищ.

Мета і завдання дослідження. Метою є поглиблення теоретичних положень, удосконалення методичних підходів та надання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності механізму антикризового управління на підприємствах. Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань: визначити економічний зміст та особливості антикризового управління у процесі діяльності підприємств; дослідити передумови кризових явищ і на цій основі обґрунтувати структуру механізму антикризового управління; проаналізувати та систематизувати методичні підходи до оцінювання ефективності механізму антикризового управління на підприємствах; виявити чинники впливу на розгортання кризових явищ для підприємств; ідентифікувати кризові явища у діяльності підприємств; проаналізувати особливості та умови, що визначають ефективність функціонування механізму антикризового управління на підприємствах; розвинути науково-методичні положення оцінювання ефективності функціонування механізму антикризового управління; удосконалити науково-методичні підходи до вибору механізму антикризового управління на підприємствах; розробити науково-організаційне забезпечення запровадження механізму антикризового управління та надати науково-практичні рекомендації щодо підвищення його ефективності на підприємствах бази апробації.

Виклад основного матеріалу. Багато хто вважає антикризове управління, простою ланкою дослідження криз на підприємстві. Насправді, такий вид управління ризиками складний і багатогранний процес. Концептуальною основою забезпечення стабільності функціонування підприємств в умовах динамічного економічного середовища, що несе ризики виникнення кризових явищ, має стати науково обґрунтована інноваційна стратегія підприємства, що закладається в основу майбутньої антикризової програми. До основних ознак інноваційної стратегії відносяться: стратегія передбачає створення нового або поліпшення існуючого товару, роботи або послуги; враховує можливість

змін у навколишньому середовищі; передбачає комерціалізацію інновацій; орієнтована на зростання інноваційного потенціалу організації; зумовлює створення нового конкурентного простору.

Антикризове управління - система своєчасних прийомів і методів, здатних попередити фінансову кризу і уникнути банкрутства. Принципи антикризового управління: необхідність попереджувального управління кризовими явищами у фінансовій діяльності підприємства шляхом ранньої їх діагностики та розробка системи превентивних заходів; своєчасне та адекватне реагування на окремі кризові явища в фінансовому розвитку підприємства; першочергова реалізація внутрішніх можливостей фінансової стабілізації; фінансова санація з метою уникнення банкрутства [1].

Криза підприємства – повторюваний, обмежений у часі та керований стан підприємства, який характеризується стійкими сильними коливаннями його параметрів за межами коридору допустимих значень; виникає внаслідок різкої втрати здатності підприємства адаптуватись до темпів і сили впливу екзо- та ендогенних змін середовища на макро- і мікрорівнях через порушення взаємозв'язків між циклами розвитку окремих компонентів системи підприємства; має важкопрогнозовані наслідки як позитивного, так і негативного характеру. Зростаюча кількість підприємств-банкрутів є індикатором кризових явищ в економіці в цілому та на кожному з цих підприємств зокрема.

Таку ситуацію можна пояснити тенденцією до наявності внутрішніх та зовнішніх факторів. До зовнішніх факторів відносяться: спад кон'юнктури в економіці в цілому; зменшення купівельної спроможності населення; значний рівень інфляції; нестабільність господарського та податкового законодавства; нестабільність фінансового та валютного ринків; посилення конкуренції в галузі; криза окремої галузі; сезонні коливання; посилення монополізму на ринку; дискримінація підприємства органами влади та управління; політична нестабільність у країні місцезнаходження підприємств; постачальників сировини

(споживачів продукції). Якщо говорити про внутрішні фактори, то в ряді випадків, вони є чітким свідченням неправильно обраної стратегії розвитку. Проте в деяких випадках до кризи можуть призводити і неправильні тактичні кроки, пов'язані з різними управлінськими рішеннями. Загалом же, саме поєднання неефективних стратегічних рішень і спроб виправити їх миттєвими тактичними ходами типова причинна картина кризи. Інтенсивність впливу зазначених факторів є визначальною для розуміння сутності кризи, її різновиду у процесі функціонування та розвитку підприємства [4].

Антикризове управління, що ґрунтується на інноваційних перетвореннях, є економічно, соціально та фінансово ефективнішим способом подолання збитків порівняно з економією витрат і має бути вирішальним у забезпеченні беззбиткового функціонування підприємств. Для антикризового управління найбільше значення мають інновації процесні, що змінюють всі процеси функціонування підприємства, інновації продуктові, що визначають матеріальний результат управління, та інновації аллокаційні (реорганізаційні), пов'язані з перерозподілом ресурсів [3].

До процесних інновацій відносяться нововведення у взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, процеси управління рухом матеріальних запасів, грошових коштів на підприємстві, загального менеджменту, а також технологічні процеси випуску продукції. Продуктові інновації полягають у виборі та освоєнні нових видів продуктів і послуг, для чого необхідно розробити нові технології або придбати будь-які нові технічні рішення і права на їх реалізацію. Аллокаційні інновації полягають в різних схемах реорганізації підприємства, перерозподілі (реструктуризації) матеріальних, фінансових і нематеріальних активів підприємства, перерозподілі відповідальності працівників підприємства [2].

Для подолання збитковості підприємств і запобігання її появі в майбутньому необхідно проводити політику антикризового управління, яка передбачає: здійснення

постійного моніторингу фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення ознак його кризового розвитку; вибір і використання дієвих внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства; впровадження комплексу заходів щодо вдосконалення управління їх фінансами на інноваційній основі, активізацію інноваційних процесів на всіх ділянках господарської діяльності за такими інноваційними напрямками: розширення кола джерел фінансування підприємств; виробництво нових, покращених продуктів; запровадження нових методів виробництва; відкриття нових ринків збуту продукції; проведення реорганізації системи управління.

Ці заходи доцільно розробляти і здійснювати на підприємствах не тільки в разі настання кризової ситуації, але й для запобігання її виникненню в умовах нормальної діяльності. Інноваційне антикризове управління дозволить підприємству функціонувати уникаючи кризових ситуацій і займати лідируючі позиції.

Висновки. На основі аналізу і узагальнення теоретичних та емпіричних досліджень виявлено особливості управління підприємством в умовах кризи, яка характеризується здатністю призводити до підвищення ризику ймовірності банкрутства і впливати на міру накопичення антикризового потенціалу підприємства під впливом негативної направленості дії сукупності соціальних та економічних чинників. Такий її характер обумовлює необхідність уточнення економічного змісту антикризового управління як процесу, спрямованого на виявлення, недопущення та усунення кризових явищ шляхом реалізації відповідних функцій на стратегічному та тактичному рівнях. Це дозволяє виокремити відмінності антикризового управління від традиційного та орієнтувати стратегію розвитку підприємства на динамічну діагностику кризових явищ з урахуванням інструментів управління ними. Запропоновані концептуальні положення формування механізму антикризового управління у сукупності дозволяють підвищувати ефективність механізму

антикризового управління та визначати міру накопичення антикризового потенціалу підприємств.

Список літератури:

1. Кудненко А.В., Мороз Н. В. Використання інноваційної стратегії в системі антикризового управління підприємством // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2012. - № 3. – с. 130-137.
2. Прохорова В. В., Ярмолюк В.І. Інноваційні перетворення як структурний елемент антикризового управління підприємством // Економіка і управління. – 2013. № 2. – с. 28-33.

3. Шилова О. Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в

умовах інноваційного шляху розвитку // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. - № 4. – с. 173-180.

4. Погребняк А.Ю. Проблема вибору форм механізму антикризового управління у контексті розвитку кризових явищ / А.Ю. Погребняк // збірник матеріалів I Міжнародної наук.-практ. конф. Актуальні питання економічних наук м. Донецьк, 28-29 червня, 2013 р). - Східноукраїнський інститут економіки та управління. – Донецьк : ГО «СІЕУ». – 2013. – С.67 - 74.

Бібліографічні описи/Библиографические описания/Bibliographic descriptions

Організація антикризового управління на підприємствах на основі інновацій / З.Г. Гонтар, М.К. Соколова // Електронна збірка наукових праць «Е-КОНОМІКА». – Х. : НТУ «ХПІ». – 2020. - № 1(4). – С. 22-26

Организация антикризисного управления на предприятиях на основе инноваций / З.Г. Гонтар, М.К. Соколова // Электронный сборник научных работ «Е-КОНОМІКА». - Х. : НТУ «ХПІ». - 2020. - № 1(4). - С. 22-26

Organization of anti-crisis management at enterprises based on innovations / Z.G. Gontard, M.K. Sokolova // Electronic collection of scientific papers «E-CONOMICS». – Kharkiv : NTU «KhPI». - 2020. - № 1(4). - P. 22-26

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Гонтар Зоряна Григорівна – старший викладач кафедри Права та менеджменту в сфері цивільного захисту Львівського Державного Університету Безпеки Життєдіяльності, к. держ.упр., доцент, тел. 097-471-89-98, e-mail: zira0204@gmail.com

Соколова Марія Константинівна – студентка Львівського Державного Університету Безпеки Життєдіяльності

Гонтар Зоряна Григорьевна - старший преподаватель кафедры права и менеджмента в сфере гражданской защиты Львовского Государственного Университета Безопасности Жизнедеятельности, к. гос. упр., доцент, тел. 097-471-89-98, e-mail: zira0204@gmail.com

Соколова Мария Константиновна - студентка Львовского Государственного Университета Безопасности Жизнедеятельности

Gontar Zoryana Hryhorivna - senior lecturer of the department of Law and management in the field of civil defense, Lviv State University Of Life Safety, candidate of state administration, associate professor, tel. 097-471-89-98, e-mail: zira0204@gmail.com

Sokolova Maria Konstantinovna - a student of Lviv State University of Life Safety

Посилання на статтю / Reference to the journal article:

ОРГАНІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ [Електронний ресурс] / З.Г. ГОНТАР , М.К. СОКОЛОВА // «Е-КОНОМІКА». Електронна збірка наукових праць. – 2020. – № 1 (4). – С. 22-26. – Режим доступу до журн.: <http://e-conomics.hpi.kh.ua/index.php/journal/article/view/71>