

УДК 658.589

Наталія Юрик

*Тернопільський державний технічний університет імені Івана Пулюя*

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

**Анотація.** Розглянуто систему антикризового управління, яка повинна включати не тільки заходи по виходу з кризової ситуації, що склалася, але і систему заходів, метою яких є попередження кризової ситуації та аналіз чинників для наступного стабільного розвитку організації.

**Ключові слова:** антикризова стратегія, інновації, антикризове управління, криза, кризова ситуація, антикризовий менеджмент, інноваційний ресурс, інформаційно-інноваційна модель, санації, антикризовий контролінг.

Nataliya Yuryk

## INNOVATIVE GOING IS NEAR DEVELOPMENT OF ANTIRECESSIONARY STRATEGY IN MODERN TERMS

**The summary.** In this scientific article the exposed features of innovative approaches are in the process of development system of antikrizovogo management, which must include not only measures on an exit from a crisis situation which was folded but also system of measures the purpose of which is warning of crisis situation and analysis of factors for next stable development of organization.

**Research purpose:** to expose a value and role of new approaches and conceptions of antirecessionary management, which are fixed in basis of antirecessionary strategy.

**Вступ.** Антикризове управління підприємством багато в чому залежить від того, в яких умовах працює підприємство, які у нього існують можливості і обмеження на момент виникнення кризової ситуації. Таким чином, під антикризовим управлінням розуміється система стратегічних заходів направлених на попередження кризової ситуації, а у разі настання такої – система заходів по виходу з неї з урахуванням всіх наявних можливостей з якнайменшими втратами і досягнення позитивного результату в майбутньому [2. с.8].

Абсолютно логічним є те, що, залежно від того, за яких умов наступила кризова ситуація: або при розвинених ринкових або при трансформаційних підприємство буде її по-різному сприймати і вживати заходи щодо виходу з неї.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Стрімкий розвиток науково-технічного прогресу, особливо в останню третину ХХ століття, перетворив досягнення науки і техніки на головне джерело розвитку систем управління. НТР призвела до появи великої кількості нововведень, які дозволили значно підвищити ефективність створюваної якісно нової продукції, її екологічну чистоту, забезпечили можливість максимальної автоматизації процесів розробки, виробництва, експлуатації, виключили фізичну працю тощо [1,с.35].

Реалізація цього завдання вимагає нових знань, систем управління, підготовлених спеціалістів та їх науково-технічне оснащення, систем автоматизації проектних робіт, а також комп'ютерних систем управління проектом – тобто всього, що включає в себе менеджмент науково-дослідницьких та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), який є складовою частиною нового загального менеджменту підприємства. У зв'язку з цим на підприємстві мають бути передбачені заходи з розвитку науково - технічної бази, підготовки конструкторів та спеціалістів-менеджерів НДДКР, впровадження інформаційних технологій, систем автоматизації проектних робіт тощо.

При проведенні змін головними повинні бути інноваційна спрямованість систем управління, гнучкість виробництва, постійне оновлення, спрямованість на максимально повне забезпечення споживача з метою забезпечення конкурентоспроможності. Впровадження високоефективних технічних засобів та обладнання, комп'ютеризація зв'язку і управління вимагають створення нової структури підприємств, організації малих та середніх високотехнологічних фірм тощо. При цьому основою оцінки ефективності пропонованих рішень має бути соціальний, а не технократичний критерій.

Для розвитку нового менеджменту в умовах кризи потрібні нові спеціалісти та ефективні системи управління. Ось чому на підприємстві повинен бути розроблений комплекс заходів з підвищення науково-технічного рівня і значення людського фактора до сучасних показників, а також з підготовки менеджерів, створення нового менеджменту підприємства, який повинен включатися в антикризову стратегію підприємства [3,с.56].

Звичайно, успіх перетворень і подальший розвиток вирішальним чином залежить від рівня та якості професіоналів, а також від ефективності підвищення інтелектуальності систем управління та їх постійне оновлення. На сучасному етапі повинні бути змінені орієнтири і принципи управління. За допомогою менеджменту слід використовувати об'єднаний розум колективів, які складаються з високоосвічених творчих професіоналів.

Таким чином, основою нового антикризового менеджменту підприємства є використання необмежених можливостей науково-технічної революції, в першу чергу – інноваційних та інформаційних технологій, точні

знання і вміння використання інтересів та можливостей людини і колективу; гнучкість та чутливість до вимог ринку, місцевих умов; постійне зростання рівня та значення людського фактора. Іншими словами, в новій системі управління, новому менеджменті головне – це управління людьми, а не виробництвом. Як вже зазначалося раніше, результативне та ефективне вивчення стану складових макросередовища та безпосереднього оточення спричиняється створенням спеціальної системи аналізу, яка повинна здійснюватися як в момент особливих і непередбачених подій для підприємства, так і у вигляді регулярних спостереження за станом важливих для організації зовнішніх факторів.

**Постановка завдання.** На відміну від традиційної («старої») економіки, за нової економічної реальності основні акценти повинні ставитися на інформаційно-інноваційні моделі розвитку, що передбачає широке впровадження у фінансово-господарській діяльності новітніх наукових досягнень. «Нова економіка» характеризує трансформацію економічних відносин під впливом інформаційних технологій за трьома основними напрямками:

- трансформація матеріальної вартості у віртуальну (наприклад, матеріальних активів – у нематеріальні);
- заміна традиційних факторів виробництва (капітал, земля, праця) новими – (знання, ноу-хау, інновації);
- зміна акцентів на ринках: перехід від «ринку продавця» до «ринку покупця»; від локальних ринків до глобального ринку [6,с.195].

Саме в напрямку врахуванням зазначених та інших особливостей нової економіки і має здійснюватися реформування всієї системи управління фінансами підприємств. Адаптація суб'єктів господарювання до нової хвилі кризових явищ означає активізацію інноваційних процесів на всіх ділянках господарської діяльності. Виділяють п'ять інноваційних напрямків [7,с.47]:

- виробництво нових, покращених продуктів;
- запровадження нових методів виробництва;
- відкриття нових ринків збуту продукції;
- відкриття нових ринків факторів виробництва;
- проведення реорганізації.

Практика засвідчує, що досягти необхідного рівня конкурентоспроможності можуть лише ті підприємства, які вчасно реагують на інноваційні вимоги нової економіки, успішно вирішують завдання фінансового забезпечення та якісної інформаційної підтримки відповідних управлінських рішень. Усі інші господарські структури опиняються у стані перманентної боротьби за виживання.

Можна констатувати, що на сьогодні практично всі інститути «старої економіки» відчувають трансформаційний тиск з боку «нової економіки». Не потребує доведення той факт, що інформаційно-інноваційна модель розвитку передбачає не лише здійснення інновацій за визначеними напрямками, а й перехід до сучасних методів корпоративного управління, у тому числі до

управління фінансами підприємств з широким використанням фінансових інновацій, бізнес-інжинірингу тощо. «Нова економіка» настільки фундаментально відрізняється від «старої економіки», що традиційні моделі менеджменту за нових кризових умов виявляються недієздатними [5, с.149].

Неефективний менеджмент за «нової економіки» є головним фактором ризику. Неякісні управлінські рішення за нової економічної реальності можуть спричинити набагато більші втрати, ніж за рівних обставин за «старої економіки». Можна стверджувати, що такі традиційні інструменти управління фінансами підприємств як класичний фінансовий аналіз (з використанням окремих фінансових показників та їх нормативних значень), традиційне фінансове планування, статистичний аналіз капіталовкладень, калькулювання та ціноутворення на базі собівартості, нормування оборотних активів не відповідають потребам «нової економіки». Фінансовий менеджмент має володіти такими специфічними інструментами антикризового управління як санація балансу, двоступінчаста санація, реструктуризація активів, аутсорсінг окремих непрофільних функцій, управління затратами на основі системи «таргет костінг» та інші.

За «нової економіки» суттєво змінюються критерії оцінки ефективності діяльності підприємства в цілому, його окремих працівників та структурних підрозділів. Вітчизняною та зарубіжною практикою переконливо доведено, що такі показники як «чистий прибуток», «рентабельність основних засобів чи основної діяльності» тощо не відображають реальної картини на підприємстві. За словами засновника найбільшого у світі підприємства – виробника мікропроцесорів «Інтел» Andy Grove, «вартість сучасного підприємства уже не визначається наявним у ньому устаткуванням». До характерних особливостей корпоративного фінансового управління відповідно до вимог «нового економіксу» належать:

- функціонування повноцінної системи ризик-менеджменту, що уможливорює регулярне відстеження та прогнозування зовнішніх і внутрішніх ризиків фінансово-господарської діяльності;
- спроможність до розробки та реалізації стратегій «на випередження»;
- використання емпірично-статистичних методів прогнозування та аналізу фінансово-господарської діяльності;
- наявність дієвої системи контролінгу та внутрішнього аудиту;
- впровадження інтегрованої системи оперативного бюджетування та стратегічного планування;
- орієнтація управлінського процесу на створення додаткової вартості та симетричний розподіл інформації.

З вищевикладеного випливає, що важливою складовою «нового економіксу» є система антикризового менеджменту. Антикризовий менеджмент як інноваційний ресурс є адекватною відповіддю на виклики «нової економіки». Йдеться про застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дозволяють забезпечити безперервну

діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками профілактики та нейтралізації фінансової кризи. Вважаємо, що антикризовий менеджмент, як такий, концентрується переважно саме на питаннях антикризового управління фінансами підприємства.

У концепції антикризового управління має бути відображена базова інформація про фінансово-господарський стан підприємства, проблемні сектори, основні цільові орієнтири, можливі варіанти вирішення існуючих проблем та їх експертна оцінка. Закладені в концепції ідеї та механізми конкретизуються в плані антикризових заходів (санації). Ефективність антикризового менеджменту забезпечується в результаті побудови дієздатного антикризового контролінгу, який має бути спрямований на функціональну підтримку прийняття фінансових рішень у рамках антикризового управління. Цільові орієнтири контролінгу мають бути підпорядковані цілям та завданням антикризового управління [4, с.278].

Порядок здійснення контролю та оцінки ефективності антикризового менеджменту в цілому та окремих заходів є заключним елементом концепції антикризового контролінгу. Важливим при цьому є вироблення системи показників-індикаторів ефективності антикризових заходів, критеріїв їх оцінки та визначення контрольних періодів. У конкретизованому вигляді зазначені критерії мають відображати вплив антикризових заходів на основні фінансово-економічні параметри підприємства. Такими критеріями можуть бути:

- фактичні та прогнозні показники ліквідності та платоспроможності;
- показники, що характеризують структуру капіталу підприємства;
- показники прибутковості та рентабельності;
- показники середньозваженої вартості капіталу та економічної доданої вартості;
- показники, що характеризують вартість підприємства та його корпоративні права.

Узагальненим критерієм оцінки може бути рівень досягнення цілей антикризового управління. Інструментом оцінки ефективності антикризового менеджменту може служити бюджет основних фінансово-економічних показників. Якщо бюджет виконується, то це означає, що антикризове управління є ефективним. Якщо ж аналіз засвідчив суттєві відхилення, необхідно окреслити заходи з корекції планів та діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Вихід підприємства з кризового стану вимагає розробки стратегії антикризового управління, яку неможливо реалізувати, не здійснивши переходу до іншого нового виду менеджменту.

Стратегія антикризового управління — це, передусім, стратегія виживання. Водночас цим не виключається, а навпаки, передбачається розробка стратегії подальшого розвитку. Невід'ємною частиною антикризового і посткризового управління є вдосконалення його структури і рішуче оновлення технологій виробництва, збуту і самого управління.

Необхідність поліпшення ефективності управління, підвищення

продуктивності праці, ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції, а також зниження витрат вимагає проведення реструктуризації підприємств. Реструктуризація в широкому розумінні передбачає комплексність змін, а не зміну тільки однієї сфери функціонування (маркетинг, фінанси або виробництво та ін.); є постійним інструментом управління, а не реалізації одноразової цілі (наприклад, запобігання банкрутству); може охоплювати майнові перетворення як елемент змін; підлягає модифікації та коригуванню в ході реалізації. Вона може бути спрямована на зміну майна (правового статусу), організаційної структури підприємства, структури виробничої програми, структури залученого капіталу, структури активів, доходів та витрат, структури персоналу, інформації або інших структур. Сьогодні очевидно, що підприємства для виживання на ринку та збереження конкурентоспроможності повинні час від часу вносити зміни у свою господарську діяльність. Більше того, потреби у змінах стали виникати так часто, що їх вплив на життєвий цикл підприємства вже не розглядається як виняткове явище. У практиці і наукових дослідженнях дедалі більше уваги приділяється аналізу методів та організаційним можливостям управління змінами — «менеджменту змін».

На основі вищесказаного ми пропонуємо використати концепцію управління змінами, як основу антикризової стратегії, котра повинна охоплювати всі зміни, що заплановані, організуються та контролюються в галузях стратегії, виробничих процесів, структури і культури будь-якої соціально-економічної системи, включаючи приватні та державні підприємства. «Менеджмент змін» займається специфічними питаннями управління підприємством, що включає організаційні, кадрові, комунікаційні та інформаційні аспекти.

Незважаючи на мінливість зовнішнього середовища, підприємство може протистояти його негативним змінам (що виникають часто, але нерегулярно і практично непередбачувані). Для управління невизначеністю навколишнього середовища можна скористатися трьома підходами, які передбачають:

- адаптацію до існуючих елементів навколишнього середовища;
- спробу сприятливо впливати на навколишнє середовище;
- прагнення змінити сферу діяльності у більш сприятливому напрямі, щоб позбутися загрозливих елементів навколишнього середовища.

Адаптація включає в себе зміну внутрішніх процесів і діяльності підприємства в такий спосіб, щоб воно стало більш порівняним з навколишнім середовищем. Ця стратегія допускає встановлення і досягнення розвитку деяких раціональних процесів у навколишньому середовищі для його впорядкування. Підприємство повинно використовувати чотири підходи для адаптації до нестійкості навколишнього середовища: буферування, вирівнювання, прогнозування та раціонування.

Принципово важливе питання протистояння змінам зовнішнього середовища полягає в можливостях підприємства за допомогою випереджальних заходів або завдяки зворотній реакції зберегти свою життєздатність і досягати намічених цілей. Необхідними умовами є постійний моніторинг основних компонентів навколишньої системи та визначення своїх потреб у змінах.

Зміни у стратегії, виробничих процесах, структурі та культурі можуть здійснюватися поступово, у вигляді малих кроків, або ж радикально, у вигляді великих стрибків. У цьому випадку мова йде про еволюційну (в межах організаційного розвитку) та революційну (в межах «реінжинірингу господарської діяльності») моделі трансформування. Оцінка доцільності використання тієї чи іншої моделі залежить від багатьох факторів. Головне значення мають ставлення персоналу до змін і розуміння владних повноважень з боку як керівного персоналу, так і співробітників.

Управління змінами може застосовуватися у найрізноманітніших ситуаціях і набувати різних форм. Перш за все, необхідно чітко визначити зв'язки, які можуть встановлюватися між внутрішніми та зовнішніми умовами, кадровими параметрами підприємства, різними видами криз, основними інструментами управління змінами, а потім провести емпірично обґрунтовані оцінки адекватності становища підприємства інструментарію реалізації змін.

Між кінцевими формами змін – господарським реінжинірингом та організаційним розвитком – лежить низка проміжних варіантів. Вони можуть відрізнитися за ступенем участі членів організації та свободи дій вищого менеджменту у здійсненні змін. Залежно від цього робиться акцент на економічній і/або соціальній ефективності. Вид кризи визначає терміновість змін і, таким чином, ступінь їх радикальності.

Успішне пристосування тієї чи іншої моделі залежить від заходів у сфері кадрового менеджменту. Поряд із збереженням зайнятості, не можна ігнорувати й диференційовані концепції скорочення персоналу. Керівники програми змін повинні вирішувати проблеми зайнятості, не завдаючи моральної шкоди звільненим і прагнучи забезпечити їм місце на ринку праці. Мета управління змінами полягає не в скороченні персоналу, а в розкритті та реалізації його потенціалу для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Управління змінами вимагає нових відносин (які б були адекватними найскладнішим завданням управління) між підприємством та його працівниками.

У новій парадигмі управління головна увага приділяється людському, або соціальному, аспекту управління: менеджмент спрямований на людину, на те, щоб людей зробити здатними до спільних дій, а їх зусилля — ефективнішими. Менеджмент не відокремлений від культури, він заснований на чесності та довірі людей, формує комунікаційні зв'язки між ними і визначає індивідуальний внесок кожного працюючого у загальний результат.

Етика у бізнесі оголошується золотим правилом менеджменту.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Своєрідність сьогоденішнього внутрігосподарського управління на українських підприємствах полягає в його кризовому характері, який виявив невідповідність принципів організації управління, що склалися раніше, умовам господарювання, які зазнали змін. Нові підходи ще не спираються на цілісну систематизовану теорію. Вона поки що перебуває на стадії моніторингу, початкового опрацювання емпіричного матеріалу. Недоліки в системі внутрішнього управління підприємством у більшості випадків є причиною виникнення кризової ситуації. Вихід підприємства з кризового стану вимагає розробки стратегії антикризового управління, стратегії виживання. Для цього потрібні консолідація його функціонально-управлінської конфігурації, створення гармонійно узгодженої структури, пропорційність обсягів влади та відповідальності кожного з учасників конфігурації на підприємстві. Таким чином, на підприємстві, як і в державі в цілому, необхідно дотримуватися принципу інституціонального розподілу і функціональної взаємодії влади. При цьому потрібна ефективна система взаємного контролю, «стримувань та противаг», що визначають повноваження кожної з «діючих осіб», рівноправність їх взаємовідносин та відносну збалансованість всієї конфігурації.

### **Література.**

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник.-Київ: ЦУЛ, 2003. – 504с.
2. Захарін С.В. Інвестиційне забезпечення економічного розвитку. \ Фінанси України. – 2008. - №10.
3. Уткин Е.Я. Справочник кризисного управляющего. "ЗКМОС", 2000.- 432 с.
4. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению / Под ред. Г.П. Иванова. – М.:Закон и право;ЮНИТИ, 2006. – 320ст.
5. Блейк Р.Р.,Моутон Д.С. Научные методы управления (пер. з англійської). К., «Наукова думка», 2007, 247 с.
6. Новая технология и организационные структуры (пер. з англійської. За редакцією Й.Піннінгса, А.Бьюітандама). М., «Экономика», 2008, 269 с.
7. Kay, John: What became of the New Economy? In: National Institute Economic Review No. Juli 177, 2001. – S. 56.

### **Literatura.**

1. Vasylenko V. O. Crisis management [Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom], Kyiv, TSUL Publ., 2003, p. 504.
2. Zakharin S. V. Investment of Economic Developmen [Investytsiyne



- zabezpechennya ekonomichnoho rozvytku], *Finansy Ukrayiny - Finance of Ukraine*, 2008, No. 10.
3. Utkin E. Ya. Handbook of crisis manager [Spravochnik krizisnogo upravljajuwego], ZKMOS Publ., 2000, p. 432.
  4. Ivanova G. P. Crisis management: from bankruptcy - to improve the finansovomu [Antikrizisnoe upravlenie: ot bankrotstva – k finansovomu ozdorovleniju], *Zakon y pravo - Law and Order*, UNITY, 2006, p. 320.
  5. Bleyk R. R., Mouton D. S. Scientific management techniques [Nauchnye metody upravleniya], Scientific Thought Publ., 2007, p. 247.
  6. New technology and organizational structure [Novaya tekhnologiya i organizatsionnye struktury], Economics Publ., 2008, p. 269.
  7. Kay, John: What became of the New Economy? In: National Institute Economic Review No. Juli177, 2001, p. 56.