

О.В. МАНОЙЛЕНКО, канд. екон. наук, доц. ХНЕУ, Харків
О.В. СИРОМ'ЯТНИКОВА, асп. НТУ «ХП»

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ ПРИ РЕФОРМУВАННІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

В статті на основі аналізу теоретичних передумов запропоновано методичний підхід до формування антикризових стратегій промислових підприємств; визначено, що стратегія повинна враховувати багатовимірну систему економіко-організаційних координат, ключовими елементами якої є: система корпоративного управління, конструкційна побудова структурних елементів корпоративної системи, процесно-потоківі характеристики, що відображаються на економічних параметрах їх функціонування та слугують індикаторами виникнення кризових явищ.

The article on the basis of theoretical premises methodical approach to strategies of anti-industry, determined that strategy should take into account the multidimensional economic and organizational system of coordinates, key elements are: corporate governance, structural construction of structural elements of corporate systems, process- stream characteristics, reflected in the economic parameters of their operation and serve as indicators of the crisis.

Постановка проблеми Фінансова криза, що розгортається сьогодні у глобалізованій світовій економіці суттєво вплинула не тільки на фінансово-кредитну сферу економіки України, а й на реальний сектор, особливо на її промисловий комплекс. Основними факторами, що зумовили негативні наслідки її впливу на погіршення фінансово-економічного стану вітчизняних підприємств (так, частка збиткових досягає більш 40% від їх загальної кількості з тенденцією підвищення) стали високій рівень експорто-орієнтовності національного господарства та залежність від залучення іноземного капіталу.

Історичний досвід перебігу системних кризових явищ, що виникали в економіці України, та аналіз функціонування промислових підприємств за цих умов дозволили сформулювати висновок, що характерною особливістю суб'єктів господарювання національного господарства є поступова адаптаційна реакція, яка загалом носить запізнюючий характер, як наслідок, завдання - формування ефективних антикризових стратегій не втрачає своєї актуальності .

Основними теоретичними підходами до реформування підприємства як цілісної соціально-економічної системи є підходи, пов'язані з його реорганізацією та реструктуризацією. З нашої точки зору, підприємство по своїй суті є інтегратором багаторівневої системи з виробництва споживчих цінностей, з одного боку, спрямованих на задоволення суспільних потреб, з

іншого – на досягнення цілей зацікавлених осіб. Таким чином, конструкційний устрій підприємства або корпоративної системи можна представити у вигляді багаторівневої системи. Причому з цих позицій корпоративна система виступає як інтегратор ресурсів (що формує потоки), процесів (бізнес-процесів), суб'єктів корпоративних відносин (визначає особливості корпоративного управління та устрою). В антикризовому управлінні стають суттєвими обмеження, що формує інституційне середовище у зв'язку із транзакційними витратами, законодавчими вимогами, інфраструктурними аспектами, фінансовими можливостями. Все це ставить вимоги до конфігурації ключових елементів системи.

З цих позицій реконструкція корпоративних систем полягає не тільки в зміні організаційної структури (реорганізації або реструктуризації) та реконфігурації бізнес-процесів (реінжинірингу), а в повній реінтеграції основних елементів цілісних комплексів з виробництва продукції.

Сама сутність антикризового управління, яка спрямована на забезпечення збереження суттєвих елементів системи як комплексу, що реалізує визначену суспільством функцію, стає у підґрунті формування цілеспрямованої системи визначення реінтеграційних аспектів в протилежність консервації системи, тобто витрачання резервів та зниження стійкості системи у довгостроковій перспективі.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є вдосконалення, розробка та обґрунтування теоретичних основ формування антикризових стратегій промислових підприємств України. Відповідно до мети поставлено наступні завдання: сформулювати ключові складові та етапи формування антикризових стратегій, визначити цільові критерії та етапи вибору інструментарію антикризового управління, з'ясувати ключові економічні параметри доцільності застосування антикризового інструментарію та їх зв'язок з основними видами антикризових стратегій.

Аналіз основних досліджень та публікацій. Питаннями розробки корпоративних стратегій, зокрема антикризових, займалися багато учених, серед них особливо слід виділити роботи Д.Г.Бойетта і Д.Т.Бойетта [1], Б.Мільнера [3,4], Г.Мінцберга [5], М.Портера [6], Г.П.Хамела і К.К.Прахалада [9], М.Трейсі і Ф.Вірсема [10] і деяких інших. Сучасні наукові дослідження представлені в роботах Л.О.Лігоненко [2], Л.С.Ситник [7], О.О.Терещенко [8].

В робах наведених вище вчених досліджувались наступні основні антикризові стратегії, які включають набір таких заходів: мінімізація витрат шляхом вертикальної інтеграції і кооперації; поліпшення якості продуктів, що виробляються, пошук нових, неосвоєних ринків. Крім того, передбачається застосування комплексу організаційних стратегій, який включає ряд заходів: чутливіша реакція маркетингових і збутових підрозділів до запитів споживачів; високий рівень інноваційної активності; залучення працівників до реалізації і розробки стратегій; прискорення

впровадження нових продуктів у виробництво. Причому, пропонується два основні напрямки реалізації корпоративних стратегій: зняття організаційних бар'єрів між функціями управління та організаційне навчання усередині корпоративного механізму адаптації.

З іншого боку, зауважують на те, що в умовах динамічного оточення компанія може вибрати кілька взаємозв'язаних стратегій, залежно від особливостей її структури та процесів, що відбуваються в ній, які засновані на оцінці наявного потенціалу корпорації та можливостей його зростання: гнучке налаштування внутрішніх процесів компанії під зміни, викликані зовнішнім оточенням (модернізація системи управління – адаптаційна стратегія); зосередження компанії на найбільш ефективних процесах усередині компанії (пов'язана з процесами реструктуризації та реінжинірингу бізнес-процесів); приєднання на правах партнера компанії в один або кілька ланцюжків створення вартості (як основа для створення м'яких корпоративних об'єднань).

Також дослідники з антикризового управління виділяють окремо комплекс функціональних антикризових стратегій (виробничу, роботи з персоналом, фінансову, маркетингову та інші). Окремим блоком стоять стратегії реструктуризації та реорганізації компаній, але передбачається, що вони головним чином застосовуються у межах інституційних процедур та зумовлені необхідністю погашення заборгованості перед кредиторами.

Але, зважаючи на необхідність аналізу системної стійкості всіх елементів промислового підприємства (як складної корпоративної соціально-економічної системи) і їх взаємодії, з метою уникнення енергетичних ефектів на всіх рівнях управління як основи для визначення точок подолання кризи, що потребує активної адаптації корпорації та передбачає значні фундаментальні зміни моделі її функціонування у відповідь на реакцію ринку, потребує обґрунтування застосування різних методів та інструментів рефлексійного антикризового управління за різних ситуацій зміни параметрів внутрішнього та зовнішнього середовищ на різних стадіях розгортання кризи.

Викладення основного матеріалу дослідження. Вихід компанії з кризи передусім залежить від наявності або можливості доступу до факторів, які зумовлюють системну стійкість промислового підприємства. За революційної зміни факторів: вичерпання ресурсів, поява новішої технології, розробка нового продукту, життєвий цикл функціональної підсистеми може різко обірватися, що може призвести до ліквідації істотних бізнес-процесів корпорації, а відповідно, й окремих структурних підрозділів, що з ними пов'язані.

Підсумовуючи наведені вище положення, необхідно констатувати, що динамічна система антикризового управління повинна включати такі основні складові:

1. Заходи, спрямовані на підвищення ефективності

функціонування, які передбачають впровадження нових форм, методів, технологій в управлінській і трансформаційній підсистемі, що, у свою чергу, потребує здійснення постійних перетворень у корпорації, тобто її адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

2. Заходи, спрямовані на зміну масштабів діяльності і підвищення рівня фінансових потоків.

3. Формування ефективних форм взаємодії із зовнішнім середовищем та взаємозв'язків у внутрішньому середовищі корпоративного утворення, постійних трансформацій стратегій розвитку в умовах мінливого середовища з метою запобігання кризовим явищам.

4. Систему постійної діагностики стану соціально-економічної системи та його прогнозування з ціллю застосування превентивних заходів по передбаченню та подоланню кризових явищ.

У кризових ситуаціях, коли відбуваються зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі визначальним стає здатність системи корпоративного управління проводити трансформації як всієї корпоративної системи в цілому, так і окремих її підсистем. Базисом розробки антикризової стратегії, за цих умов, стає збалансування цілей зацікавлених осіб в системі управління та її ефективність в умовах змін, які відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Таким чином, в основі формування антикризових стратегій полягає система цілепокладання або розробки переважних політик реалізації антикризових впливів, що є основою формування цільових стратегій. Необхідно зазначити, що сучасні наукові дослідження у цьому напрямі пов'язуються з концепціями самоорганізації соціально-економічних систем та формування системи цілей суб'єктів корпоративного управління, що стимулюють персонал до досягнення визначених перспективних цілей та збалансовують інтереси стейкхолдерів.

Як наслідок, формування антикризової стратегії зумовлює необхідність багатофакторної оцінки, що пов'язано із ситуативним аналізом внутрішнього та зовнішнього середовищ корпорації. З цих позицій методичний підхід до побудови антикризової стратегії повинен передбачати наявність наступних етапів (рис. 1):



Рис. 1. Ключові етапи розробки антикризової стратегії

1. Визначення та прогнозування рівня розгортання криз на підприємстві в межах існуючої поведінкової стратегії, сили впливу зовнішнього середовища (як макроекономічного, так і транзакційного).
2. Формування узгодженої цільової настанови з боку суб'єктів корпоративного управління.
3. Розробку цільової антикризової корпоративної стратегії (з урахуванням альтернатив).
4. Підбір інструментів і методик реконструкції корпоративних систем в рамках вибраної антикризової стратегії.
5. Оцінку можливостей реалізації антикризових заходів на основі застосування сценарного підходу
6. Постійний моніторинг стану здійснення реалізації антикризових стратегій (на основі побудови моделі прогнозування її кризових станів) з метою запобігання поширення кризи.

В основі формування антикризових стратегій полягає виділення всієї сукупності сучасного фінансово-економічного інструментарію та управлінських технологій, які застосовуються в рамках здійснення управління корпоративною системою. Причому використання того чи

іншого інструмента антикризового управління вимагає узгодженості з боку зацікавлених осіб, при цьому необхідно звертати увагу на необхідність дотримання трьох параметрів їх застосування: вибір, визначення доцільності використання, оцінка результатів.

Як наслідок, можна виділити наступні етапи вибору інструментарію антикризового управління:

- аналіз характеристик інструмента: сутність, механізм впровадження, витрати, пов'язані з його використанням;
- узгодженість використання інструмента з корпоративною антикризовою стратегією;
- визначення придатності інструмента для досягнення визначених цілей;
- розрахунок фінансових результатів використання інструмента;
- оцінка і прогнозування наслідків використання інструмента;

При цьому необхідно зауважити, що унікальність певної соціально-економічної системи потребує налаштування певного інструмента під її особливості.

Використання того чи іншого інструменту зумовлюється критерієм спрямованості на формування чистого фінансового потоку або на зміну капіталізації корпоративної системи. Причому, необхідно відзначити, що неможливо розглядати фінансові потоки корпорації у відриві від її організаційної структури. Зовнішні впливи при функціонуванні та розвитку корпоративної системи відображаються на зміні його доходів та витрат (за рахунок їх підвищення або зменшення) й на зміні її балансу (що відображає майновий стан). Тому саме концентрація з боку урахування впливів зовнішнього середовища на змінах сукупного фінансового потоку та балансової вартості корпоративної системи буде свідчити про стан розгортання кризових явищ та на застосування відповідних інструментів антикризового управління в межах обраної антикризової стратегії.

Таким чином, можна визначити наступну спрямованість інструментів відносно зміни абсолютних показників в структурі балансу та фінансових результатів діяльності підприємства:

- зміна балансу (відображає майновий стан підприємства);
- зміна фінансових результатів (зміна чистого операційного фінансового потоку);
- зміна співвідношень між активом та пасивом (відображає рух робочого капіталу);
- зміна структури капіталу (відображає зміну вільного фінансового потоку);

Як наслідок, визначення основних видів антикризових стратегій пов'язано із характером управлінського впливу на корпоративну систему, що реалізується в межах існуючої організаційної форми або докорінно її змінює. Таким чином, стратегії антикризового управління за своєю суттю

відбивають сукупність методів та ресурсів корпоративної системи, що впливають на визначені фактори управління.

Зважаючи на вищезначене, можна виділити три базові антикризові стратегії: регуляторні, стабілізаційні та трансформаційні. Вони формуються у зв'язку з рівнем розгортання кризи, у відповідності до організаційної побудови корпоративної системи та стану впливу зовнішнього середовища (що відображено на рис. 2 у вигляді кубу).

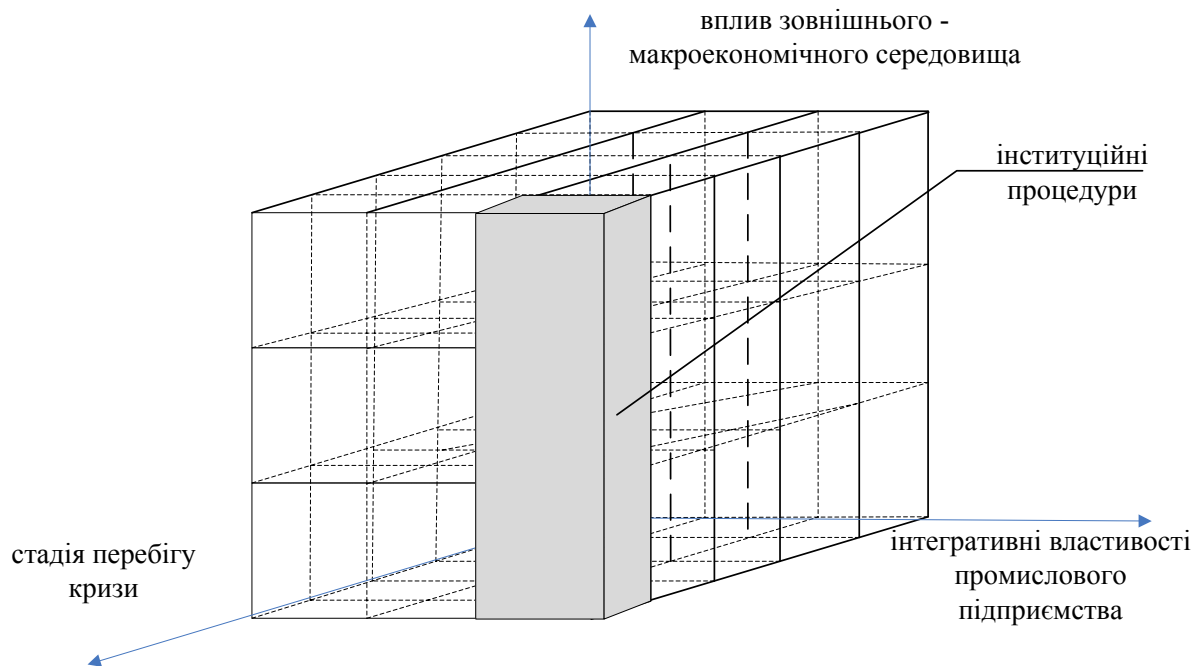


Рис. 2. Куб формування антикризових стратегій

Зважаючи на характер антикризового управління як реагування корпоративної системи на зміну параметрів зовнішнього та внутрішнього середовищ, фінансово-організаційні заходи антикризового управління будуть мати ситуаційний характер. Причому базові антикризові стратегії лише задають напрям впливу на корпоративну систему з точки зору зміни її положення в економічних та організаційних координатах (що тісно взаємозв'язані), але не дають остаточної відповіді на використання того чи іншого інструментарію. Їх збалансованість досягається за рахунок паралельного використання організаційних та фінансово-економічних інструментів як підґрунтя реінтеграції основних складових елементів.

Запропонований методичний підхід до формування антикризових стратегій дозволяє реалізовувати ситуаційний підхід щодо впровадження антикризових заходів та у повній мірі відображає сутність антикризового управління, спрямованого на забезпечення системної стійкості промислового підприємства як відкритої корпоративної соціально-економічної системи.

Основні параметри застосування антикризових стратегій представлено у табл. 1.

Таблиця 1 - Параметри реалізації антикризових стратегій

Вид стратегії	Параметр	Область значень
Регуляторна	Стадія розгортання кризових явищ	Стратегічна криза, криза управління
	Стан зовнішнього середовища та інтегративні властивості корпоративної системи	Вплив макроекономічного середовища: регулярний або імпульсний Вплив транзакційного середовища: низький
	Клас інструментів	Фінансові, маркетингові, зменшення операційних витрат, зміни в системі управління, реінжиніринг
Стабілізаційна	Стадія розгортання кризових явищ	Стратегічна криза, криза управління, структурна криза
	Стан зовнішнього середовища та інтегративні властивості корпоративної системи	Вплив макроекономічного середовища: імпульсний та руйнівний Вплив транзакційного середовища: середній
	Клас інструментів	Фінансові, функціональні, реінжиніринг, реорганізація
Трансформаційна	Стадія розгортання кризових явищ	Стратегічна криза, криза управління, структурна криза, функціональна криза, елімінація системи
	Стан зовнішнього середовища та інтегративні властивості корпоративної системи	Вплив макроекономічного середовища: регулярний, імпульсний та руйнівний Вплив транзакційного середовища: середній, високий
	Клас інструментів	Використовується весь комплекс антикризового інструментарію

Висновки: Зміна наукових поглядів на підходи до розробки критеріїв реформування підприємств промислового комплексу економіки, вплив зовнішнього середовища, що характеризується високою волатильністю показників, які зумовлюють їх системну стійкість, стають у підґрунті формування нових методичних засад формування антикризових корпоративних стратегій. За проведеними дослідженнями визначено:

основними критеріями доцільності впровадження антикризових стратегій є: оцінка фінансового потоку, який буде генеруватися при їх впровадженні, та зміна капіталізації (або оцінної вартості підприємства як корпоративної системи);

взаємозв'язок антикризових стратегій (за видами: регуляторна, стабілізаційна, трансформаційна) та антикризових інструментів (економічних та організаційних) визначається параметрами впливу зовнішнього: макроекономічного та транзакційного середовища та стадією перебігу кризи на підприємстві;

основними економічними параметрами, що визначають доцільність застосування того чи іншого інструментарію антикризового управління, стають зміни: балансової вартості підприємства, його фінансових потоків,

співвідношення власних джерел формування капіталу та його оборотних активів та структура капіталу;

розроблено куб формування антикризових стратегій, ключовими елементами якого є характеристики впливу зовнішнього макроекономічного середовища, інтеграційні властивості підприємства та стадія перебігу кризи.

Напрямки подальших досліджень: визначені теоретичні передумови формування антикризових стратегій підприємств промислового комплексу України стають у підґрунті розробки методичного підходу формування цільових реінтеграційних стратегій реформування корпоративних систем в умовах антикризового управління.

Список літератури: **1.** Бойетт Д. Г. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / Д. Г. Бойетт, Д. Т. Бойетт ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2009. – 395 с. **2.** Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко – К. : КНТЕУ, 2001. – 580 с. **3.** Мильнер Б. З. Теория организации : [учеб. для вузов] / Б. З. Мильнер. – 7-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра-М, 2008. – 864 с. **4.** Мильнер Б. З. Управление знаниями: Эволюция и революция в организации / Б. З. Мильнер. – М. : Инфра-М, 2003. – 178 с. **5.** Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб. : Изд-во Питер, 2001. – 688 с. **6.** Портер Е. Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с. **7.** Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л. С. Ситник. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 504 с. **8.** Терещенко О. О. Антикризове управління на підприємстві / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 268с. **9.** Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. К. Прахалад. – М. : Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с. **10.** Treacy M. The discipline of market leaders / M. Treacy, F. Wiersema. – Reading, Mass. : Addison Wesley, 1995. – 224 p.

Надійшла до редколегії 25.11.10