

УДК 658.016.8

О. І. Гарафонова, канд. екон. наук, доц.,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ

В статті визначено, що основна причина банкрутств достатньо великої кількості вітчизняних підприємств у 2009 році — це є не тільки вплив зовнішніх факторів (зниження платоспроможного попиту, втрата налагоджених господарських зв'язків, ринків закупівлі та збуту, суттєве збільшення цін на енергоносії, недосконале правове поле господарювання тощо). Автор наголошує на різних напрямках антикризового управління на підприємствах України, але обов'язково з врахуванням досвіду закордонних підприємств. Приходить до висновку, що одним з напрямів антикризового управління є антикризові заходи на основі інновацій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: криза, антикризове управління, напрями антикризового управління, інновація, банкрутство, процесні інновації, технологічні інновації.

Глобалізація економічних процесів, багатоваріативні ризики, зумовлені невірністю конфліктів, асиметричним розподілом інформації, нестабільністю на фінансових ринках, зловживанням та непрофесійними діями менеджменту, розвиток комунікаційних технологій, загострення конкуренції на основних ринках товарів та послуг, а особливо глобальна фінансова криза 2008 року стали причиною стійкої тенденції до збільшення числа кризових підприємств.

Сучасний стан економіки України можна порівняти з перебігом хвороби у людини. Загальна ситуація залишає бажати кращого, більшість українських підприємств є або збитковими, або балансують на краю прірви прибуток/збиток. Інколи спостерігаються поодинокі ремісії, інколи навпаки, проте підприємства постійно потребують ліків та досвідчених лікарів, як правило, як першого, так і другого ніколи не вистачає на вітчизняних теренах, тож часто застосовують іноземні аналоги. Проте, навіть не враховуючи світову фінансову кризу, стан промисловості України залишається стабільно важким, хоча не варто забувати про деяких щасливчиків, яким вдалося подолати хворобу: Концерн Стирол, Київстар Дж. Ес. Ем., Основа-Солсіф, Корпорація «Богдан», Корпорація «Інком», АероСвіт, ВАТ «Оболонь» та багато інших не тільки спромоглися подолати хворобу, а й створили потужну виробничу, інноваційну та інвестиційну базу.

З усіх проблем управління вітчизняними підприємствами найактуальнішою та найменш досліджуваною з точки зору практичних аспектів розвитку саме в Україні, як ми бачимо на сьогодні, є проблема визначення стратегічних напрямів антикризового управління підприємством.

Науковці розглядають лише окремі питання антикризового управління, класифікацію криз та кризових явищ, у той час як відсутність методично обґрунтованих напрямів антикризового управління на вітчизняних підприємствах, враховуючи досвід закордонних компаній, зумовлює необхідність й актуальність дослідження поставленої проблеми. Аналіз сучасної літератури дозволяє зробити висновок про суттєвий розрив між необхідним рівнем вивчення цих проблем і реальним станом їх наукового та практичного розв'язання. Зокрема це проблема визначення необхідності здійснення антикризових заходів на підприємствах.

Серед наукових праць, у яких досліджуються проблеми антикризового управління у цілому, окремі його інструменти та аспекти зокрема, необхідно виділити дослідження таких зарубіжних учених, як: Edvard I. Altman, V. Vincentz, D. Brown, J. Earle, W. Aghion, Ph. Aghion, L. Barton, I. Donald, D. Cantor. З питань антикризового управління підприємствами, банкрутства, санації і фінансової реструктуризації та їх впливу на сучасний розвиток підприємств, української економіки надруковано цілу низку науково-теоретичних досліджень вітчизняних учених-економістів,

а саме: І. П. Булєєва, Н. Е. Брюховецької, А. С. Гальчинського, В. М. Гесця, Л. О. Лігоненко, А. М. Чернявського, О. М. Терещенко, Е. М. Короткова, В. Г. Федоренко, З. Є. Шершньової та ін.

Представники економічної та юридичної наукових шкіл республік колишнього СРСР також не обійшли стороною згадану проблематику. Найпомітнішими серед них є праці російських науковців: П. Градова, А. Г. Грязної, Г. П. Іванова, В. І. Кошкіна.

Причинами кризового стану підприємств практично усіх галузей та секторів економіки України є не тільки вплив зовнішніх факторів: зниження платоспроможного попиту, втрата налагоджених господарських зв'язків, ринків закупівлі та збуту, суттєве збільшення цін на енергоносії, недосконале правове поле господарювання тощо, а й не адекватний ринковим вимогам стан управління господарсько-фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання. Забезпечення реалізації визначеного курсу на стійке економічне зростання України робить надзвичайно актуальними питання організації протидії кризовим явищам та відродження нормального перебігу господарювання суб'єктів підприємницької діяльності, потребує термінової розробки теорії та вдосконалення практики антикризового управління підприємствами.

Статистичний аналіз показує, що в 2008 році в Україні господарськими судами розглянуто рекордну кількість справ про банкрутство — майже 19 тисяч. Винесено також рекордну кількість постанов про визнання боржників банкрутами — 7272 (табл. 1) [1].

Таблиця 1

**ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ЗА ВИДАМИ ПРОМИСЛОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ЗА СІЧЕНЬ–ЛЮТИЙ 2009 р., млн грн**

	Фінансовий результат від звичайної діяльності дооподаткування	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	Фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
Промисловість	-2,4	50,1	7954,3	49,9	7956,7
Добувна промисловість	797,0	37,0	1877,7	63,0	1080,7
Переробна промисловість	-1644,1	51,8	4192,2	48,2	5836,3
Легка промисловість:	-17,6	54,4	63,1	45,6	80,7
Оброблення деревини та виробництво виробів з деревини, крім меблів	147,7	58,7	174,9	41,3	27,2
Целюлозно-паперове виробництво; видавнича діяльність	80,6	54,9	174,9	45,1	94,3
Виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення	-117,5	38,8	223,5	61,2	341,0
Хімічна та нафтохімічна промисловість	-763,0	56,4	241,2	43,6	1004,2
Хімічне виробництво	-683,5	57,5	182,8	42,5	866,3
Виробництво гумових та пластмасових виробів	-79,5	55,5	58,4	44,5	137,9
Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	-31,3	38,1	259,8	61,9	291,1
Металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	-2061,0	46,1	531,0	53,9	2592,0
Машинобудування	5,5	49,3	813,7	50,7	808,2
Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	844,7	38,6	1884,4	61,4	1039,7

Проблематика банкрутства підприємств є актуальною не лише для України та інших країн з перехідною економікою. В економічно розвинутих країнах також спостерігається стрімке зростання кількості фінансово неспроможних підприємств. Останнім часом спостерігається глобальна тенденція до знищення створеної вартості, у тому числі через банкрутство багатьох крупних підприємств. Досить часто у фінансовій кризі опиняються не лише суб'єкти господарювання, життєвий цикл яких закінчується, а підприємства, які перебувають у «розквіті сил» і є лідерами у відповідній галузі. На підтвердження цієї тези можна навести відомі в усьому світі приклади з Alstom, Suez (Франція), Enron, WorldCom, General Motors, Chevrolet (США), Grundig (Німеччина), Parmalat (Італія), Swissair (Швейцарія), Юкос (Росія) [2].

Часом складається враження, що чим крупнішим стає бізнес, тим все більше він піддається кризовим явищам: за кілька останніх років після серії корпоративних скандалів за дуже короткий відрізок часу зникли відомі світові «монстри» — бухгалтерська A. Andersen, виробник телекомунікаційного обладнання Marconi.

На щастя, як стверджує Норманн Огастін, криза не завжди є вироком для підприємства, інколи вона відкриває перед ним нові можливості, які можуть стати його ключем до успіху та розвитку.

Доцільно буде привести висловлювання популярного автора Джозефа Вейзенталя: «Банкрутство, крах — це не так кінець, як можливість отримати важливий досвід і навчитися на помилках — власних чи чужих. І якщо криза привела до розорення, фактичної націоналізації або поглинання кількох компаній та банків, тим краще! Ринок сам виявляє нежиттєздатні елементи, які приречені на смерть. Це означає, що замість низ з'явиться щось нове, більш ефективне».

Проте, слід відмітити, що лише за умов грамотного управління, формування логічних антикризових програм, постійного моніторингу ситуації та оперативного реагування на відхилення успіх стає можливим.

На жаль, досить часто керівники українських підприємств губляться в кризових ситуаціях, тим самим наражаючи підприємство на небезпеку ліквідації. Як свідчать дані Міжнародного центру перспективних досліджень [3], 25 % опитаних керівників підприємств не знає, яких заходів треба вживати для подолання кризового стану, а майже 4 % опитаних не збираються вдаватися до них. Серед заходів, які планують вживати чи вживають підприємства, найпоширенішими є підвищення відпускних цін (30,3 %), переорієнтація на інші ринки збуту (30,3 %), зміни в організації управління підприємством (27,7 %). Близько третини підприємств мають намір вживати заходів, які пов'язані зі скороченням кількості зайнятих або звільненням працівників (18,8 %) чи відправленням їх у вимушені відпустки (18,3 %). Найбільшою мірою така позиція характерна для підприємств важкої промисловості, де цифри становлять відповідно 38,1 % і 19,0 %. Серед інших засобів подолання кризового стану керівники підприємств застосовують такі: зменшення обсягів виробництва (14,8 %), зростання обсягів кредиторської заборгованості (7,2 %), заборгованості із заробітної плати (4,5 %), зміна виду діяльності (4,1 %), тимчасове припинення виробництва (3,8 %), зменшення цін (3,8 %), закриття підприємства (1 %). Усе це свідчить про те, що керівники підприємств України не готові адекватно реагувати на кризу.

Поняття «криза» — одне з найбільш складних, яке має багато змістових відтінків інтерпретацій та сутнісних характеристик. Даний термін походить від грецького *krisis* — різкий перелом, тяжкий перехідний стан, крайня точка падіння, гостра нестача, невідповідність [4, с. 14].

Для того, щоб зрозуміти які все-таки антикризові заходи можна застосувати, необхідно детальніше розглянути ситуацію, яка склалася.

Нинішня криза — завершення чергового економічного й технологічного циклу, п'ятого укладу, за Кондратьєвим. Це закономірний фінал віртуальної економіки, віртуальних активів, який буквально на наших очах знищує мильні бульки відмитих в офшорах статків.

Виживуть тільки реальні активи й реальні цінності. Тепер питання в тому, як створювати додану вартість у нових умовах і чим наповнити реальні активи. Як додана вартість дасть додану цінність? Ким вона буде затребувана?

В ситуації кризи без принципової зміни обставин не можна діяти традиційними засобами. В ситуації кризи не можна застосовувати пояснення, які зазвичай застосовують у докризовій ситуації. В ситуації кризи не можна використовувати лише наявні чи сумнівні можливості. В ситуації кризи можна діяти лише змінивши підхід до ситуації в цілому, придумавши нові варіанти дій, побачивши нові засоби, вийшовши зі стану неадекватності.

Ключ до виходу з кризи — інновація, причому не одна, а послідовний набір — інновація, яка породжує інновацію. Тільки інновації в ситуації кризи розширюють можливості щодо змін обставин, збільшують перелік дій, які можна для цього застосувати, та зрештою дозволяють вийти з ситуації кризи.

Інноваційний потенціал п'ятого економічного укладу — мікроелектроніки, комп'ютеризації, Інтернету й мобільного зв'язку — значною мірою вичерпано. Тому треба не намагатися інвестувати в старі технології, а відкрити всі шлюзи для реальних інновацій.

Нагадаємо, що класифікація інновацій досить широка, тому існують численні сфери їх застосувань.

Тепер доцільно розглянути реальні приклади боротьби підприємств і підприємців за виживання в умовах кризових ситуацій, особлива увага в даному випадку була приділенні саме антикризовому управлінню на основі інновацій.

Зокрема, Альфред Слоун у 1923 році першим застосував сучасне корпоративне управління. Це допомогло йому врятувати корпорацію «Дженерал Моторз» від краху і зробити її наймогутнішою в світі. Він використовував тип управління з незалежною радою директорів, виконавчими і фінансовими комітетами, що забезпечували рівновагу влади, а також уповноважив структурні підрозділи, які довели свою фінансову ефективність, приймати рішення. Цей стиль згодом став поширеним у всьому світі [5, с. 234].

У кризові 30-ті роки Томас Уотсон, один з засновників IBM, заклав основи стабільності своєї компанії. Уотсон вирішив не закривати жодну фабрику і не звільняти жодного робітника. Він подумав: опоненти зараз теж у скруті, тож саме час робити вигідні інвестиції. У 1932 році компанія заявила, що збирається витратити \$1 млн на будівництво автономної науково-дослідної та дослідно-конструкторської лабораторії. І хоча, попит спочатку суттєво знизився, компанія продовжувала повноцінно працювати, і коли у 1935 році виник шалений попит на обчислювальну техніку, лише IBM могла забезпечити такий попит [6, с. 40].

На початку 1950-х рр. Хонда створив компанію і втиснувся в переповнену промисловість із виробництва мотоциклів. Впродовж п'яти років він успішно знищив 250 конкурентів (50 із них були японськими). Його машина Dream (Мрія), представлена в 1950 р., була здійсненням його дитячої фантазії побудувати кращу машину. Потім прослідувала модель Super Cub, запущена в 1955 р. у Японії і в 1957 р. в Америці з рекламним гаслом, що стало згодом відомим: «Кращі люди їздять на Honda». Завдяки цим унікальним продуктам, що супроводжувалися вражаючою рекламною кампанією, Хонда досягнув стійкого успіху і змінив цю промисловість, яка у свій час знаходилася в застої. До 1963 року Honda стала домінуючою силою в бізнесі мотоциклів практично в кожній країні світу, обернувши Harley Davidson і італійські компанії, що виробляють мотоцикли, в пил [7].

Американська компанія Corning зарекомендувала себе компанією-новатором. В 1960 році компанія була одним з найбільших виробників електроламп та кінескопів, проте уже 1970 року дані ринки почали занепадати, тому компанія переорієнтувалася на виробництво оптичного волокна. Проте криза у 2001 році змусила відмовитися від виробництва волокна і перетворилася на компанію постачальника спеціального скла для рідкокристалічних екранів та моніторів [8, с. 45].

Інколи антикризові рішення настільки нестандартні, що зводять антикризовий менеджмент до мистецтва. Зокрема, італійська автомобільна компанія Alfa Romeo розпочала випуск вина власної торгової марки. Істинні цінителі дорогих напоїв можуть відтепер смакувати червоним Monferrato Rosso, білим Moferrato Bianco та ігристим Spumante Brut Blanc De Noir&Rose. І це все заради того, що хоч якимось чином стимулювати попит [9, с. 36].

Деякі корпорації змогли перетворити антикризове управління на основі новації у безперервний процес самооновлення. Зокрема засновник корпорації Intel, Енді Гроув створив модель «керованого хаосу», завдяки чому корпорація в свій час контролювала 85 % світового ринку мікропроцесорів. Енді Гроув доводив, що кожен бізнес у своєму розвитку проходить S-подібну криву росту доходів, що розпочинається стрімким підйомом і в свій час перетворюється в стагнацію, тому необхідно стимулювати різкі зміни після другого перегину. Слідуючи даній ідеї корпорація протягом кількох років конкурувала сама з собою, випускаючи мікропроцесори нових поколінь, і деяка затримка даного процесу в середині 2000-х рр. призвело до того, що компанія зазнала удару з боку компанії AMD [8, с. 45].

Проте, приклади успішних підприємств не обмежуються світовими гігантами, так само варто розглянути підприємства вітчизняного зразка, які адекватно діють в умовах кризи і досягають чималих успіхів, у ситуації, коли всі тонуть.

Зокрема, завод фірми СЕЛМА у Сімферополі досить швидко перетворився з примітивних майстерень на сучасне підприємство, яке вийшло на міжнародний ринок високотехнологічної продукції.

Ще один успішний приклад — новий завод «Веста-Дніпро» у Дніпропетровську. Його унікальна продукція, захищена десятками патентів, затребувана і в Європі, і в Росії.

Є приклади успішної модернізації й досить традиційних виробництв. Так, новокраматорських машинобудівників шанують у понад 50 країнах світу.

У серпні 2008 року «Метро Кеш енд Керри» відсвяткувала п'ятиріччя роботи на Україні, на той час компанія мала гарні продажі та зростаючу клієнтську базу. Проте вже місяць потому був відмічений спад попиту, особливо в сегменті дорогих товарів. Тож керівництво вирішило діяти:

- було опитано 1300 покупців, постачальників та співробітників та сформовано пакет зауважень та пропозицій;
- було розпочато антикризову програму центрів оптової торгівлі під назвою EDLP (every day low price), було виділено 500 продуктивних і непродуктивних позицій, на які почала діяти неприпустимо низька ціна, якість даних товарів залишалась високою, такій компанії не було аналогів у світі;
- створено кол-центр для споживачів;
- активно здійснюється підтримка бізнес-партнерів, здійснюючи оплати навіть раніше встановленого строку;
- запуск широкомасштабної рекламної кампанії з візуалізацією образу (рожевою свинкою-скарбничкою) та створення спеціальних каталогів, що поштою надсилаються клієнтам;
- запроваджено послугу безкоштовної доставки продукції.

Результати кампанії більш ніж позитивні: виросло відвідування оптових центрів як постійними, так і новими клієнтами, збільшилася середня сума чеку, ріст продажів, перерваний у вересні, продовжується; ні один з 7000 співробітників не був звільнений, а також компанія готується до відкриття 2-х оптових центрів у Києві та у Харкові.

«SustemGroup Україна» з 1994 року надає послуги автоматизації бізнесу на ринках роздрібною торгівлі, промисловості, логістики, транспорту та сфери послуг. З падінням гривні компанія, що активно імпортує обладнання, була змушена збільшити ціни на свої послуги, а ІТ-бюджети клієнтів з іншого боку почали активно скорочу-

ватися, тож конфлікт інтересів суттєво погіршив позицію компанії на ринку. У відповідь було впроваджено стратегічний консалтинг для кожного клієнта, а також безкоштовне маркетингове дослідження та аналітика.

Основним індикатором кризи для компанії «Софтлайн» (напрямок діяльності: управлінський консалтинг, реінжиніринг у сфері ІТ, інтеграція інформаційних систем, побудова системи E-Government, B2B, E-medicine тощо) був стрибок курсу гривні до долара, що призвело до реального скорочення ІТ-бюджетів клієнтів. Для вирішення проблеми ще у вересні було розроблено комплекс антикризових дій:

- поширення діяльності в країні СНД, передача частини проєктів фрілансерам;
- скорочено видатки на телефонні розмови за рахунок впровадження CISCO IP-телефонії;
- заплановано подальше впровадження системи Oracle E-Business Suite, що забезпечить комплексне управління підприємством.

Компанія сьогодні є лідером даного сектору, активно розширює клієнтську базу та зміцнює свої позиції на ринку [10, с. 66].

Розглянувши приведені приклади, важливо зазначити, що успіх чи невдача компанії ще не визначається кризою, яка стає тільки приводом для роздумів, пошуків та активних дій. Фактично криза показує, хто і чого вартий, надає шанс стати кращими, сильнішими та вийти на нові рівні прибутковості.

Серйозні антикризові процесні інновації в технологіях, як правило, потребують проведення спеціальних проєктно-технологічних робіт. «Класичними» процесними інноваціями в антикризовому управлінні вважаються ті новинки в процесах функціонування підприємства, які здатні привести до відчутних результатів у фінансовому оздоровленні фірми. Такими процесними нововведеннями, як правило, є вдосконалення, що не зачіпають продукту, що випускається підприємством (тобто не обов'язково вимагають одночасне впровадження продуктових інновацій). Крім того, звичайно, це — інновації, що не вимагають будь-яких значних стартових інвестицій.

Технологічні процесні новинки звичайно орієнтовані на конкретний продукт, який, у свою чергу, може виявитися предметом оновлення або радикальної зміни. Тому нововведення в технологічні процеси виробництва продукту зазвичай не відносять до категорії першочергових процесних антикризових інновацій. Проте порівняно більш капіталомісткі процесні технологічні інновації теж можуть виявитися реалістичними для антикризового управління.

Отже, можна зробити висновок, що інновації насправді є дієвим інструментом антикризового управління підприємством. Проте, вони будуть ефективними тільки у тому випадку, якщо ними буде здійснюватися оперативне управління, якісний контроль та швидка ліквідація відхилень від планових показників. У кожному конкретному випадку слід застосовувати різні види інновацій, ефективність яких буде залежати від специфіки діяльності та особливостей зовнішнього оточення підприємства.

Аналізуючи всі антикризові кроки розглянутих компаній можна зрозуміти, що кожен випадок є унікальним, не існує універсальних методів боротьби з кризовою ситуацією. Кожна компанія має виробити власний комплекс антикризових дій, які забезпечать її виживання. Якщо говорити про антикризові дії на основ новачій, то це неоднозначний шлях, який може привести компанію до цілковитого краху, проте з іншого боку це єдиний шлях для будь-якої компанії, обравши який вона отримує шанс не лише вижити, а й перетворитися у могутню конкурентоспроможну систему, формацію лідера, проте це звичайно не буде гарантувати довгостроковий успіх, адже успішний той, хто вмію швидко та безболісно адаптуватися до змін та викликів, що пропонує мінлива економічна система. І як зазначав Джозеф Вейзенталь: «Криза — не завжди вердикт. Це й унікальний шанс... сильні здорові компанії виживають за рахунок великих зусиль. Слабкі компанії не в змозі протистояти хворобі та вмирають...».

Література

1. www.ukrstat.gov.ua/ — офіційний сайт Державного комітету статистики України.
2. *Probst, G.; Raisch, S.* Die Logik des Niedergangs, in: Harvard Business manager, 26 Jg., Marz 2004, S.37.
3. www.icps.kiev.ua/publications — Статистичне опитування міжнародного центру перспективних досліджень.
4. *Лагоцька Наталья, М. Орищенко. Надія є завжди.* Антикризовий менеджмент: досвід, який сьогодні варто запозичити // Консалтинг в Україні. — 2008. — № 11-12. — С. 14—17.
5. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 240 с.
6. *Петр Обозний.* Управление в условиях кризиса // Новый менеджмент. —2008. — № 12. — С. 40—42.
7. e-lib.info/book.php?id=1139580256&p=4- електронная библиотека: *Джин ЛАНДРАМ.* 13 мужчин, которые изменили мир.
8. *Сергей Пашкаев.* Не раз рушить // Бізнес. — 2009. — № 6 (837). — С. 44—45.
9. *Игорь Гошовский.* Семь лет, и много бед // Инвест-газета. — 2009. — № 4. — С. 36—37.
10. *Ирина Рубис.* Бизнес-реанимация // Инвест газета. — 2009. — № 9. — С. 66—77.

Стаття надійшла до редакції 08.12.2008 р.