

Гахов С.О., к.військ.н.;
Гахова Н.А.,
Державний університет
телекомунікацій

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТА УСТАНОВАМИ В УМОВАХ СИСТЕМНОЇ КРИЗИ

У статті досліджуються ознаки системної кризи в Україні та фактори, які впливають на діяльність підприємств та установ. Встановлена сутність антикризового управління підприємствами та установами в умовах системної кризи та запропоновані рекомендації щодо підвищення його ефективності.

Ключові слова: системна криза, управління організаціями, антикризове управління, стратегічний менеджмент.

Постановка проблеми. Нинішній кризовий період у становленні України як незалежної держави обумовлений низкою об'єктивних і суб'єктивних причин, що мають як внутрішній, так і зовнішній характер: триваюча зовнішня агресія, негативна динаміка економічних показників, заморожування соціальних стандартів, повільні кроки у напрямку виходу на ринки країн ЄС, що позначилися на загальних показниках соціально-економічного розвитку [1].

Макроекономічна нестабільність посилює непривабливість інвестиційного клімату та зменшення іноземних інвестицій, що своєю чергою впливає на рівень виробництва, стан ринку праці та виплати заробітної плати, формує негативні тенденції розвитку регіональної економіки [1].

Підприємницький потенціал є найбільш цінним ресурсом та основною рушійною силою економічного зростання України. Підприємництво є тими “нервовими клітинами”, які відчувають увесь тиск зовнішніх та внутрішніх чинників дестабілізуючого та дестимулюючого характеру. Саме питання виживання підприємництва в умовах системної кризи вимагає від нього застосування антикризового управління та пошуку внутрішніх резервів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій за темою статті. Найбільш повні та багато аспектові дослідження проблем внутрішнього та зовнішнього становищ України проводяться науковцями Національного інституту стратегічних досліджень. Зокрема, передумови, ризики та шляхи подолання системної кризи в Україні досліджувалися Я. А. Жалілом, К. А. Кононенко та В. М. Яблонським.

Проблеми стратегічного менеджменту, менеджменту в умовах кризи, антикризового управління досліджуються закордонними та вітчизняними науковцями та практиками вже протягом кількох десятиліть. Серед них: Л. О. Лігоненко, А. М. Штангрет, М. М. Караїм, І. В. Кривов'язюк, Т. С. Пічугіна, Л. Д. Забродська, О. А. Карпенко.

Розроблено багато теорій та практичних рекомендацій щодо подолання кризових явищ у державі, суспільстві та бізнесі. Але застосування “рецепту” тих чи інших наукових положень та практичних рекомендацій щодо господарювання потребує індивідуального підходу, дослідження стану та умов існування конкретного підприємства, яке потребує “оздоровлення”.

Постановка завдання. Мета статті: встановити сутність системної кризи в Україні та дослідити фактори її впливу на підприємства та установи; встановити сутність антикризового управління організаціями; запропонувати рекомендації підприємствам щодо виживання в умовах системної кризи.

Основний матеріал дослідження. Криза в нашій державі призвела до зниження продуктивності економіки і, як наслідок, знецінення ключових економічних активів. Національна економіка так і не відновила докризових параметрів – за підсумками 2015 року, її обсяг становив лише 78,6% рівня ВВП 2008 року [1].

У 2015 році скорочення ВВП сягнуло 9,9% внаслідок згорання обсягів виробництва майже всіма видами економічної діяльності. Лідерами такого зниження стали: фінансова та страхова діяльність (-27,7%), оптова й роздрібна торгівля (-16,8%), добувна промисловість (-14,3%), переробна промисловість (-13,7%), будівництво (-12,4%), водопостачання (-10,5%) [1].

Встановимо сутність системної кризи в Україні та визначимо фактори її впливу на підприємства та установи.

Так, науковці Національного інституту стратегічних досліджень характеризують ситуацію в Україні як системну кризу – “кризу базових відносин у політико-правовій та соціально-економічній сферах, на яких будувалася чинна модель розвитку країни” [2].

Серед складових системної кризи в Україні, які впливають на підприємства та установи слід виокремити інституційну кризу, кризу економічної політики, руйнування бізнес-клімату та інвестиційної привабливості вітчизняної економіки [2].

Серед чинників, які визначають інституційну кризу, слід виокремити:

- неефективність державного управління та державного регулювання національної економіки;

- високий рівень корупції в органах державної влади;

- недостатній рівень визначеності і захищеності прав всіх форм власності в Україні, що має прояв у рейдерстві;

- процедурну переобтяженість ведення господарської діяльності;

- незбалансованість механізмів вирішення корпоративних суперечок у судовому і позасудовому порядку [2].

На кризовий стан економічної політики найбільш суттєво впливають:

- секторальна фрагментарність, вибірковість та безсистемність реформування економічної системи;

- поверховість реформ, спрямованих на спрощення дозвільної системи і сфери ліцензування господарської діяльності;

- дублювання функцій щодо надання адміністративних процедур;

- намагання отримати позитивні оцінки міжнародних організацій та світових рейтингів, що суттєво не впливає на покращення стану внутрішнього економічного середовища та покращення добробуту громадян [2].

Суттєво впливають на руйнацію бізнес-клімату та інвестиційну привабливість вітчизняної економіки:

- різкі зміни зовнішньополітичної орієнтації держави наприкінці 2013 року;

- відсутність надійної системи гарантування захисту прав інвесторів та акціонерів і слабка дієвість законодавства з питань корпоративного управління;

- ускладнений доступ підприємств до отримання кредитних ресурсів через несприятливі умови кредитування, високі відсоткові ставки за кредитами, високі ризики неповернення наданих кредитів;

- значний рівень податкового навантаження, складність процедури адміністрування податків, що спонукає підприємців до пошуку способів оптимізації податкових витрат, у т. ч. і з використанням офшорних юрисдикцій;

- неефективність внутрішнього ринку, якому притаманні монополізація низки важливих секторів, потужний тиск з боку контрабанди, “сірого” імпорту та контрафактної продукції, значна тінізація роздрібною та оптовою торгівлю [2].

Необхідно підкреслити, що мале і середнє підприємництво є найбільш цінним ресурсом та головною рушійною силою економічного зростання України. У сфері малого і середнього підприємництва сконцентровано 99,9% загальної кількості суб'єктів господарювання, які забезпечують 60,9% обсягу реалізації товарів та послуг (2,7 трлн грн у

2014 році). Сектор малого і середнього підприємництва є роботодавцем для майже 6,9 млн українців, а його частка у сплаті податків та зборів (обов'язкових платежів) до зведеного бюджету України у 2014 році сягає майже 76 % мікрособ'єктів малого бізнесу [1].

Розвиток суб'єктів малого й середнього бізнесу в Україні у 2015 році відбувався у складних макроекономічних умовах на тлі суттєвого згорання внутрішнього ринку. При цьому найбільш вагомими викликами розвитку підприємницького потенціалу залишалися несприятливі макроекономічні умови розвитку, звуження внутрішнього інвестиційного та споживчого попиту, а також недосконалість та непередбачуваність державного управління та регулювання суспільних відносин у сфері підприємницької діяльності [1].

Встановимо сутність антикризового управління організаціями та запропонуємо рекомендації підприємствам щодо виживання в умовах системної кризи.

Відповідно до Цивільного кодексу України [3] організація є юридичною особою, яка може бути створена шляхом об'єднання осіб та (або) майна. Основними організаційно-правовими формами юридичних осіб є товариства та установи. Підприємницькі товариства мають за мету одержання прибутку та наступного його розподілу між учасниками. Непідприємницькі товариства мають за мету задоволення відповідних інтересів учасників, які не пов'язані з одержанням прибутку для його наступного розподілу між ними.

Необхідно підкреслити, що метою діяльності підприємницьких організацій є одержання прибутку. Саме одержання прибутку є тим системоутворюючим фактором, який впливає на стратегію виживання підприємства в умовах впливу факторів зовнішнього середовища (наявне нормативно-правове поле здійснення підприємницької діяльності, стан сукупного попиту, конкуренція, середовище партнерів, стан джерел кредитування та інвестицій, якість трудових ресурсів тощо). Дія цих чинників визначає зміст управління підприємством, його організаційну структуру як середовища існування відповідних бізнес-процесів.

Необхідно зазначити, що сьогодні в науці та діловій практиці ще не сформувались єдині погляди щодо сутності антикризового управління. У табл. 1 наведені деякі підходи до визначення поняття "антикризове управління".

Розвиток підприємства у часі можна розглядати як його життєвий цикл. Життєвий цикл підприємства складають стадія створення та розвитку, стадія стійкого функціонування, стадія втілення інновацій, стадія занепаду. Стратегії управління підприємством на кожній стадії його життєвого циклу в умовах системної кризи набувають різного змісту.

На стадії створення та розвитку підприємства визначаються: рівень прибутку, який задовольнить потреби власників (засновників) та забезпечить життєздатність та конкурентоспроможність підприємства; стратегія підприємницької діяльності; організаційна та технологічна структури підприємства. На цій стадії процеси управління мають бути направлені на створення організаційної та технологічної структури, налагодження бізнес-процесів підприємства, зростання показників прибутку підприємства, виробництва та реалізації продукції (надання послуг) тощо.

Стадія стійкого функціонування підприємства характеризується стабільністю організаційної, технологічної структури та бізнес-процесів, показників прибутку підприємства, виробництва та реалізації продукції (надання послуг) тощо. На цій стадії процеси управління мають бути направлені на підвищення рівня прибутку підприємства за рахунок внутрішніх резервів та удосконалення зовнішньої діяльності. Удосконалюються бізнес-процеси підприємства, створюються умови щодо підвищення продуктивності праці та зменшення енерговитрат тощо.

Стадія втілення інновацій характеризується якісними змінами у стратегічному менеджменті, корпоративному управлінні, маркетингу, виробництві (наданні послуг), логістиці, технічній підтримці, забезпеченні HR тощо.

Підходи до визначення поняття “антикризове управління”

Таблиця 1

Автор	Зміст поняття
Літоненко Л. О. [5]	Антикризове управління – ‘спеціальне, постійно організоване управління, система методів та принципів прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на виявлення, локалізацію та подолання кризових явищ, які загрожують або порушують параметри життєздатності, обумовлюють виникнення загрози банкрутства та ліквідацію підприємства або унеможливають його ефективну господарську діяльність, досягнення цілей та реалізацію завдань розвитку, перехід до якісно нового стану”.
Штангрет А. М., Караїм М. М. [6]	“Основна мета антикризового управління фінансовою безпекою, на нашу точку зору, полягає у забезпеченні стійкості підприємства до впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, виявленні, нейтралізації та ліквідації наслідків дії загроз та ризиків, гарантування необхідного для розвитку рівня безпеки та реалізації фінансових інтересів”.
Кривов’язюк І. В. [7]	“Під антикризовим управлінням ми пропонуємо розуміти постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ шляхом комплексної чи часткової діагностики стану підприємства з метою розробки заходів щодо максимального використання отриманих в результаті діагностування його сильних сторін і можливостей для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення подальшого функціонування та розвитку”.
Пічугіна Т. С., Забродська Л. Д. [8]	“Сутність антикризового управління підприємством полягає в забезпеченні таких умов функціонування підприємства, коли фінансові, виробничі, маркетингові та інші труднощі не носять постійний характер і досить швидко вирішуються за допомогою спеціальних заходів”.
Карпенко О. А. [9]	“Антикризове управління як тип управління, здатного передбачити кризи і запобігти їм, пом’якшувати їх перебіг, ліквідувати негативні наслідки та перетворювати їх у позитивні зміни, є найважливішим фактором розвитку економіки і менеджменту”.

До якісних змін можуть призвести втілення інформаційних технологій у діяльність підприємства, технологічне переозброєння як результат зміни стратегії підприємницької діяльності, зміни організаційно-штатної структури та функцій тощо. На цій стадії процеси управління мають бути направлені на підвищення рівня прибутку підприємства за рахунок інновацій, які призводять до зміни якості підприємства та налагодження нових бізнес-процесів тощо.

Стадія занепаду підприємства характеризується зниженням прибутку підприємства, зниженням показників реалізації продукції (надання послуг), зниженням продуктивності праці, високими енерговитратами виробництва, відтоком HR тощо. На цій стадії процеси управління мають бути направлені на реалізацію стратегії “виживання” або стратегії “загибелі”.

При реалізації стратегії “виживання” процеси управління мають бути направлені на збереження підприємства для подальшої його якісної зміни та отримання відповідного рівня прибутку. Вживаються заходи щодо підтримання життєздатності підприємства за рахунок внутрішніх резервів або зовнішніх інвестицій. Здійснюється пошук можливостей щодо зміни якості підприємства за рахунок зовнішніх ресурсів.

При реалізації стратегії “загибелі” процеси управління мають бути направлені на продаж підприємства або його окремих активів з метою зменшення збитків. Здійснюється ініціація процедури банкрутства.

В умовах системної кризи підприємцям доцільно застосовувати системний підхід, враховувати фактори впливу зовнішнього середовища та застосовувати антикризове управління. Це дозволить створити таку систему управління підприємством та сформулювати стратегії дій, організаційну структуру та налагодити зв'язки між компонентами як цілеспрямованої системи з ціленаправленими процесами функціонування системи. Мається на увазі, перш за все, створення системи бізнес-процесів підприємства, яка забезпечить його життєздатність та конкурентоспроможність.

Основний зміст управління підприємством в кризових умовах складають:

- моніторинг та аналіз результатів економічної діяльності, у т. ч. у розрізі видів операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, які здійснює підприємство;
- перерозподіл економічних ресурсів (у т. ч. управління матеріальними, фінансовими, трудовими, нематеріальними ресурсами), що створює передумови для застосування невикористаного потенціалу підприємства;
- управління інтегральними характеристиками стану підприємства – конкурентоспроможністю, клієнтською та інвестиційною привабливістю, кредитоспроможністю, фінансово-майновим станом (у т. ч. діловою активністю, ефективністю, ліквідністю та платоспроможністю), економічною стійкістю та безпекою [4].

Необхідно підкреслити, що практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності підприємств у реаліях сьогодення та у майбутньому залежить від якості реалізації функцій передбачення та цілепокладання відповідних власників та топ-менеджерів підприємств.

Висновки та та перспективи подальших досліджень. Виживання підприємства та одержання прибутку в умовах системної кризи визначає зміст та ефективність антикризового управління.

Функцією стратегічного управління в кризових умовах є перетворення факторів впливу зовнішнього середовища в фактори впливу на внутрішню структуру та функції підприємства з урахуванням можливостей використання зовнішніх ресурсів та внутрішніх резервів у своїх цілях, тобто адаптація до нових умов життєдіяльності та набуття нової якості підприємства.

Напрямами подальших досліджень є збагачення змісту адаптивного, ситуаційного, цільового управління підприємствами в умовах впливу мінливих факторів зовнішнього середовища.

Список використаної літератури

1. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України “Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2016 році” [Електронний ресурс] – К. : НІСД, 2016. – 688 с. – Режим доступу: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/poslanya_new-cc2e3.pdf.
2. Системна криза в Україні: передумови, ризики, шляхи подолання : аналіт. доп. [Електронний ресурс] / Я. А. Жаліло, К. А. Кононенко, В. М. Яблонський [та ін.]; за заг. ред. Я. А. Жаліла. – К. : НІСД, 2014. – 132 с. – Режим доступу: http://www.niss.gov.ua/public/File/2014_table/Crisis_Ukraine.pdf.
3. Цивільний кодекс України. Верховна Рада України; Кодекс України, Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/435-15/page2>.
4. Лігоненко Л. О. Обґрунтування теоретичних засад економічного управління підприємством з позиції теорії фірми [Електронний ресурс] / Л.О. Лігоненко. – Бізнесінформ. – 2013. – № 5. – С. 227-231 – Режим доступу: http://businessinform.net/pdf/2013/5_0/227_231.pdf.
5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту [Електронний ресурс] / Л. О. Лігоненко // Економічний форум. – 2016. – № 1. – С. 161-170. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_25.
6. Штангрет А. М. Антикризове управління фінансовою безпекою підприємства: теоретичні аспекти [Електронний ресурс] / А. М. Штангрет, М. М. Караїм // Економічний вісник університету. – 2013. – Вип. 20(1). – С. 178-182. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvi_2013_20\(1\)_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvi_2013_20(1)_37).
7. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління як визначальна передумова розвитку сучасного підприємства [Електронний ресурс] / І. В. Кривов'язюк // Економіка та держава. – 2011. – № 12. – С. 43-47. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2011_12_13.
8. Пічугіна Т. С. Антикризове управління підприємством: сутність, завдання та основні заходи [Електронний ресурс] / Т. С. Пічугіна, Л. Д. Забродська // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2011. – Вип. 2. – С. 487-495. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2011_2_70.
9. Карпенко О. А. Основи антикризового управління: Навч.-метод. посіб. / О. А. Карпенко / – К.: Вид-во НАДУ, 2006. – 208 с.

Гахов Сергей Александрович, Гахова Надежда Анатольевна. Управление предприятиями и учреждениями в условиях системного кризиса. В статье исследуются признаки системного кризиса в Украине и факторы, которые влияют на деятельность предприятий и учреждений. Установлена сущность антикризисного управления предприятиями и учреждениями в условиях системного кризиса и предложены рекомендации по повышению его эффективности.

Ключевые слова: системный кризис, управление организациями, антикризисное управление, стратегический менеджмент.

Gakhov Sergii, Gakhova Nadiia. Management of enterprises and institutions in the state of systematic crisis. This article examines the signs of systematic crisis in Ukraine and the factors that affect the performance of enterprises and institutions. The essence of crisis management of enterprises and institutions in the state of systematic crisis is established and suggestions on improving its effectiveness are given.

Keywords: systematic crisis, management of the enterprise, crisis management, strategic management.