

УДК 338.24

*П.Г.ПЕРЕРВА*, д.е.н., професор НТУ «ХП», Харків

*А.В.КОСЕНКО*, к.е.н, доцент НТУ «ХП», Харків

*О.П.КОСЕНКО*, к.е.н, доцент НТУ «ХП», Харків

## **АНТИКРИЗОВІ ІНСТРУМЕНТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ІННОВАЦІЙНА, ІНВЕСТИЦІЙНА ТА МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА**

У статті розглядаються питання формування ефективної системи антикризових заходів, впровадження яких дозволяють забезпечити стійкий розвиток промислового підприємства. Запропонована система антикризових заходів, розділена на 6 характерних груп. З використанням методу експертних оцінок визначається рейтинг кожної групи, кожного заходу та оптимізується склад заходів в кожній групі.

В статье рассматриваются вопросы формирования эффективной системы антикризисных мероприятий, внедрения которых позволяют обеспечить устойчивое развитие промышленного предприятия. Предложена система антикризисных мероприятий, разделенная на 6 характерных групп. С использованием метода экспертной оценки определяется рейтинг каждой группы, каждого мероприятия, и оптимизируется состав мероприятий в каждой группе.

The questions of forming of the effective system of not crisis measures introductions of which allow to provide steady development of industrial enterprise are examined in the article. Offered system of not crisis measures, part on 6 characteristic groups. With the use of method of expert estimations rating of every group, every measure, is determined and composition of measures is optimized in every group.

**Ключові слова:** кризові явища, антикризові заходи, санація, реструктуризація, експертні оцінки, стійкий розвиток, промислові підприємства.

**Вступ.** Пагубні наслідки лібералізації цінової політики і пониження конкурентоспроможності підприємств, що виникло на початковому етапі ринкових реформ, істотно загострили проблему неплатоспроможності і несталості роботи багатьох вітчизняних підприємств. Згідно з офіційною статистикою, більш за третину вітчизняних підприємств мають в даний час ознаки неспроможності. Досвід функціонування підприємств, що зуміли зайняти лідируюче положення в галузі, свідчить, що розвиток кризової ситуації, яка виникає на макрорівні, може спричинити не лише погрози, але і бути стимулюючим важелем для початку здійснення процесів збільшення ефективності господарювання. Розвиток механізмів антикризового управління, пізнання його сутнісно-змістовних, інформаційно-методичних і організаційних основ, розробка ефективного і надійного інструментарію діагностики кризи в

розвитку господарюючих суб'єктів, обґрунтування технології безболісного переходу від виконання надзвичайних заходів при настанні критичних подій до нормального функціонування на основі стратегічного плану - ефективна дорога підвищення стійкості не лише окремих підприємств, але і економіки країни в цілому. Розробка, обґрунтування та використання інструментів, що забезпечують сталий розвиток промислового підприємства, на сьогодні є важливою і надзвичайно актуальною задачею.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Теорія та практика антикризового управління та забезпечення сталого розвитку підприємства накопичила значний потенціал теоретичних та практичних методів, які дозволяють в достатній мірі успішно прогнозувати ознаки та ймовірність кризових явищ на промислових підприємствах. Разом з тим, ще є достатня кількість невирішених проблем, які не дозволяють в повній мірі використовувати наявний потенціал антикризового управління. Ще до цього часу відсутня єдина думка навіть з приводу визначення предмету дослідження. Так, у монографії проф. Є. Уткіна [11] антикризовий менеджмент визначається як частина загального менеджменту на підприємстві, що застосовує його кращі прийоми, методи й інструменти, орієнтується, як запобігти можливих ускладнень у діяльності підприємства, забезпеченні його стабільного, успішного господарювання. Це формулювання підтримують багато авторів [4, 8, 10]. У роботі харківських вчених О. Пушкаря, О. Тридіда, А. Колоса [6] підкреслюється, що сутність антикризового менеджменту полягає в оперативному реагуванні на прояви факторів, що сприяють появі кризи, шляхом своєчасної розробки і реалізації актуальних антикризових заходів і програм. У роботі під загальною редакцією Г. Іванова [1] термін «антикризовий менеджмент» замінюється терміном «система банкрутства», що, на нашу думку, також не розкриває його повної сутності. У колективній праці під загальною редакцією проф. Є. Мінаєва і В. Панагушина [2] антикризовим управлінням вважається не тільки управління, що орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, але і управління, що заздалегідь прогнозує і попереджає неплатоспроможність підприємства відповідно до розробленої стратегічної програми підвищення конкурентних переваг і фінансового оздоровлення. Не можна не погодитися з Л. Лігоненко [5], що таке бачення цього процесу характеризує сутність антикризового менеджменту лише з погляду прогнозування банкрутства підприємства і виведення його з цього стану.

Поза увагою сучасних дослідників залишилися питання формування системи антикризових заходів з використанням комплексу інструментів,

заснованих на інноваційній, інвестиційній та маркетинговій політиці промислового підприємства. Є актуальним та необхідним розвиток теорії і практики у сфері попередження банкрутства та розробки ефективних заходів по усуненню ознак неплатоспроможності підприємств, що й зумовило вибір авторами теми, мету і завдання цього дослідження.

**Цілі статті.** Метою дослідження є обґрунтування взаємозв'язку і виявлення специфіки організаційно-економічного механізму стабілізації і стійкого розвитку промислових компаній в рамках подолання наслідків системної і економічної криз в українській економіці, яка трансформується.

**Результати дослідження.** Сталий розвиток промислового підприємства залежить від безлічі самих різних факторів, які характеризують заходи по інноваційній політиці, ринкових перетвореннях, реструктуризації та реорганізації, фінансовій санації, системі управління підприємством тощо. Виходячи з цих посилок, на наш погляд, є доцільним провести генерацію як можна більшої кількості антикризових заходів, кожний з яких в більшій або меншій мірі впливає на стабільний розвиток промислового підприємства та ефективне проведення санації і реструктуризації. Вивчення літературних джерел та практики роботи низки машинобудівних підприємств м. Харкова в умовах наявності кризових явищ, а також детальне дослідження фінансово-економічних показників роботи ДП ХМЗ «ФЕД», дозволило авторам сформувати і в певній мірі класифікувати на ряд основних груп більше сотні антикризових заходів та напрямів діяльності цього підприємства, які є можливим використовувати при наявності при знаків нестабільності в роботі або при наявності чинників, які характеризують наближення чи розвиток кризи. Звичайно, що всі напрямки ефективної антикризової політики неможливо використати одночасно. Тому виникає потреба в аналітичному дослідженні важливості кожної з груп і кожного з заходів, які включені в ці групи. Таке завдання, на наш погляд, може бути ефективно виконане з використанням експертного аналізу, який пропонується провести поетапно: формування груп експертів; формування матриці рангів по 6 групам заходів; розрахунки статистичних характеристик для показників кожної групи; проведення факторного аналізу групи експертів з використанням статистичних характеристик.

Кожному експерту було запропоновано шість променевих. На кожній з діаграм променями було представлено заходи (кількість променів – по кількості заходів в групі). Експерту треба було після попереднього вивчення виробничо-економічного стану конкретного підприємства (в даному випадку ДП ХМЗ «ФЕД») кожний з заходів в кожній з груп оцінити від «0» до «1» і зробити

відповідну помітку на промені. З'єднуючи відповідні помітки на променях ламаною лінією, кожний експерт в підсумку надав експертну оцінку заходів в кожній групі.

Середня бальна оцінка дає змогу використання методу регресійного аналізу для отримання рівня по кожній групі оцінок експертів для аналізу важливості кожного показника відповідно один одного і порівняності їх, як між собою, так і між групами показників.

В результаті проведеного дослідження було визначено стратегічні напрями діяльності промислового підприємства по забезпеченню сталості своєї діяльності. Найбільш рейтинговими з таких напрямків було визначено наступні.

**1. Інноваційна політика.** Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність», інноваційна політика – це діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [14]. Узагальнюючи результати проведених у цій сфері досліджень, можна сформулювати такий основний критерій необхідності інтенсифікації економічних процесів: для ліквідації гальмуючих факторів розвитку економіки слід здійснити низку кроків щодо сприяння підвищенню рівня інноваційної активності з метою забезпечення зростання конкурентоспроможності вітчизняної продукції на основі освоєння науково-технічних досягнень та оновлення виробництва. Загальним напрямком реалізації інноваційної політики є сприяння розвитку науково-технічного потенціалу, формування сучасних технологічних систем з метою їх використання у галузях економіки. Заміна морально застарілих технологій новими забезпечить підвищення ефективності функціонування виробничих та невиробничих структур. Зокрема, акцентується увага на таких напрямках реалізації інноваційної політики: сприяння підвищенню інноваційної активності в країні; орієнтація на всебічну підтримку базисних і новітніх технологій; поєднання державного регулювання інноваційної діяльності з ефективним функціонуванням конкурентного ринкового інноваційного механізму; сприяння розвитку інноваційної діяльності в регіонах України; розвиток міжрегіонального і міжнародного трансфертів технологій, міжнародної інвестиційної співпраці; захист інтересів національного інноваційного підприємництва[15].

**2. Інвестиційна політика.** Проведені дослідження свідчать про те, що запорукою виживаності і основою стабільності положення підприємства служать інвестиції. Роль інвестицій у розвитку підприємства полягає в цілеспрямованому зміні внутрішнього середовища з урахуванням майбутньої зміни зовнішнього середовища з одночасним забезпеченням підприємства комплексною програмою,

яка є системою поточних і довгострокових інвестицій. Сталий розвиток підприємства ототожнюється з його фінансовим станом, у якому факт його збитковості грає головну роль, а банкрутство розглядається як один з інструментів, призначених для забезпечення функціонування стійкого підприємства. Основним завданням інвестицій у підприємство розглядається, як забезпечення його рентабельної виробничо-комерційної діяльності за рахунок підвищення підприємством, стійкого фінансового стану за рахунок поліпшення структури активів, а також стабільності розвитку потужності підприємства та соціального розвитку колективу при самофінансуванні в умовах динамічно розвиває зовнішнього середовища. Іншим завданням інвестицій є стабільне перевищення доходів над витратами: шляхом ефективного їх використання, сприяє безперебійному процесу виробництва і реалізації продукції. Також, завданням інвестицій визначається, як рівновага, збалансування стан економічних ресурсів, який забезпечує стабільну прибутковість і нормальні умови для розширеного відтворення в тривалій перспективі з урахуванням найважливіших зовнішніх і внутрішніх факторів [16]. Іншими словами, інвестиції підприємства - це стан його матеріальних, економічних і трудових ресурсів, їх розподіл і використання, щоб забезпечити розвиток підприємства на основі зростання прибутку і капіталу при збереженні платоспроможності і кредитоспроможності в умовах припустимого рівня ризику. Сталий розвиток - процес змін, в якому експлуатація ресурсів і напрямки інвестицій узгоджені один з одним і зміцнюють нинішній і майбутній потенціал підприємства.

**3. Маркетингова політика.** Кризові явища в машинобудівному комплексі країни вимагають застосування ефективних підприємницьких стратегій, серед яких чільне місце належить маркетинговим. Нині важливо не лише виробити продукцію, але й успішно її реалізувати. Показники якості та сучасності не є вичерпними індикаторами економічної ефективності. Ринковий механізм сприяє досягненню рівноваги сил попиту та пропозиції і утворенню рівноважної ціни на даний вид машинобудівної продукції. Однак продавцям та покупцям не завжди вдається прийти до згоди. Процес встановлення ціни продажу передбачає аналіз основних рушійних сил ринку та виявлення рівноважної ціни. Зваживши відповідність продукції стандартам, рівень торговельної сили, а також враховуючи ринкову інформацію, сторони досягають домовленості щодо ціни. Особливістю сучасної маркетингової продовольчої системи є перехід від принципів вільного ринку до зв'язків на умовах контрактації та формування альянсів. Інтеграційні процеси визначаються прагненням підприємств машинобудівної промисловості та ринкової сфери посилити контроль за

кількістю і якістю машинобудівної продукції. Основною рушійною силою при цьому є споживачі, які передають відповідні сигнали виробникам та посередникам системи маркетингу. Задоволенню вимог споживачів сприяють розвиток інформаційних систем, структурні зрушення у технології виробництва, а також організаційні зміни в структурі науково-технічного ланцюга. Інформаційні технології забезпечують безпосередній контакт між учасниками ринкових відносин. Посередники, які мають ринкову владу і бажають мати справу з виробниками аналогічних масштабів діяльності, впливають на структурне урегулювання в машинобудівному комплексі.

**Висновки.** На підставі проведеного дослідження для ДП ХМЗ «ФЕД» можна зробити висновок про те, що розроблений методичний підхід до ранжування санаційно-реструктуризаційних заходів та напрямів забезпечення сталого розвитку підприємства, в які вони були згруповані, в залежності від основних характеристик підприємства (розміру, серійності виробництва, форми власності) дозволяє виявляти найбільш ефективні напрями та заходи для забезпечення стабільного та стійкого розвитку конкретного підприємства, дозволяє проводити ефективний вибір необхідних заходів при різних проявах кризових ситуацій на певному підприємстві. Результати проведеного статистичного аналізу первинної експертної оцінки важливості антикризових заходів з запропонованої сукупності показали, що тільки частина антикризових заходів, хоча і більша, має узгоджені друг з другом оцінки експертів. Ця неузгодженість, на думку авторів, багато в чому залежить і від того, які підприємства представляють експерти, які особливості мають місце в виробничій діяльності цих підприємств і т.д. Особливе значення в цьому сенсі мають інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика промислового підприємства.

**Список літератури:** 1. Антикризисное управление: от банкротства — к финансовому оздоровлению / Под ред. Г. П. Иванова. - М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995.—320 с. 2. Антикризисное управление: Учебное пособие для студентов технических вузов / В.Г. Крыжановский, В.И. Лапенков, В.И. Лютер / Под ред. Э.С. Минаева, В.П. Панагушина. - М.: Изд-во «ПРИОР», 1998. - 432 с. 3. Банкротство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / Т.С.Клебанова, О.М.Бондар, О.В.Мозенков та ін. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. - 272 с. 4. Ковалев А.П. Диагностики банкротства. —М.: АО «Финстатинформ», 1995. - 96с. 5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій.— К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001.— 580 с. 6. Пушкарь А. И., Тридод А. Н., Колос А. А. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы.— Харьков: ООО «Модель вселенной», 2001.— 452 с. 7. Раевнева Е. В., Байцын В. Ф. Некоторые подходы к анализу кризисных явлений на предприятии // Вестник ХГЭУ.— 2000.— № 1.— С. 89-93. 8. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. - Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. - 504с. 9. Теория и практика антикризисного управления : Учебник для вузов / Базаров Г.З., Беляев С.Г., Белых Л.П. / Под ред. Беляева С.Г., Кошкина В.И. - М.: «ЮНИТИ», 1996. - 469с. 10. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємства. - К.: КНЕУ, 2000. - 412 с. 11. Уткин Э.А. Антикризисное управление. -

М.: Изд-во ЭКМОС, 1997. – 400 с. **12.** *Altman E.I.* Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy // *Journal of Finance*. - 1968. - Vol.23. - No.4. - P. 589-609. **13.** *Beaver W.* Financial Ratios as Predictors of Failure // *Journal of Accounting Research*. - 1966. - No. 4.- P. 71-111. **14.** Про інноваційну діяльність : Закон України. – № 40 – IV від 04.07.2002 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36. – 266 с. **15.** 2. Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки. Посилання Президента України до Верховної Ради України // Урядовий кур'єр. – № 100. – 2002. **16.** *Швиданенко Г.О.* Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства : монографія / *Г.О. Швиданенко, О.І. Олексик*. – К. : Вид-во КНЕУ, 2002. – 144 с. **17.** *Максимова Т.* Особливості формування маркетингової стратегії та маркетингової політики на українських промислових підприємствах в умовах кризи/ *Т.Максимова, О.Жданова, Є.Івченко*//Маркетинг в Україні., №6(58)., К.: 2009.– с. 22-28.

Надійшло до редколегії 12.04.2012