

**Фархшатова О.В.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,  
Європейський університет

**Farhshatova Olga**

European University

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ ЗА РАХУНОК ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СИСТЕМНО-РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ

*У статті проведено оцінку можливостей антикризового управління сучасними промисловими підприємствами за рахунок застосування стратегій системно-рефлексивного впливу; визначено, що за кризових умов підприємству вкрай важливо вибрати стратегію, яка насамперед давала б соціальні гарантії персоналу, саме тому доцільно, щоб дії кожного підрозділу та співробітника твердо відповідали потребам підприємства саме в цей час; важливим є розуміння, який вплив мають щоденні дії на дотримання планів та сукупне вирішення проблем підприємства. Обставини, які сформувалися через поширення глобальної кризи, а саме зниження обсягів виробництва, збільшення цін на енергоносії, системно зростаючі ризики щодо зменшення частки ринків через безсистемність та інші, викликає у керівництва промислових підприємств потребу впровадження системного інструментарію з метою швидкого реагування та покращення своєї ефективності і залучення інноваційних способів і підходів до управління та організації виробництва.*

**Ключові слова:** антикризове управління, промислове підприємство, системно-рефлексивне управління, стратегія, розвиток, стимулювання.

**Постановка проблеми.** Результати глобалізаційних процесів, які спостерігаються у сучасних ринкових системах, дають реальні поштовхи до активізації включення суб'єктів господарської діяльності, а прогресуючі процеси міжнародної конкуренції кидають виклик суб'єктам господарювання на виявлення нових шляхів, які б консолідували можливості у змаганні за виживання і ринкову взаємодію.

Досвід свідчить про те, що розвиток промислових підприємств є основою будь-якої сучасної економіки. Розвиток та стимулювання промислових підприємств в умовах глобальної кризи є найбільш необхідними під час створення оптимальної структури економіки й стимулювання поживлення економічної і науково-технічної інтеграції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Системний розвиток підприємства із застосуванням рефлексивного управління – це стратегія, яка характеризує загальний вектор існування підприємства. Така стратегія вказує, який напрям управління промисловими підприємствами виступає сьогодні найбільш оптимальним та актуальним. Стратегічні плани на цьому рівні досить нелегкі, через те що торкаються підприємства загалом [6].

Досить важливим є намір, який приймається на корпоративному рівні, про фінансування продукції чи підрозділів на бюджетній, але не лише на комерційній базі. Так, для нового продукту створюється цільовий план розповсюдження його на ринку, і він фінансується із

сукупного бюджету підприємства. Значення показника самоокупності продукту (підрозділу) при цьому суттєво зменшується, тому що на певній стадії припускається неефективність, якщо такий план виступає допустимим з боку довгострокових дій (наприклад, конкурентне протистояння). Так, оптимально, коли ресурси між підрозділами сегрегуються систематичним чином.

Оптимально, коли на рівні господарських підрозділів формується бізнес-стратегія, тобто та стратегія, яка орієнтована на отримання та укріплення перспективних конкурентних переваг господарського підрозділу. Таку стратегію важливо відображати в бізнес-планах, бо вона акцентує увагу на тому, яким чином підприємство планує воювати на певному товарному ринку; кого розглядає як партнерів, кому орієнтується поставляти продукт, яким шляхом планує рекламувати, які засоби використовувати у конкурентній боротьбі тощо [3, с. 71–80].

Головним завданням функціональної стратегії постає оптимальний розподіл ресурсів відділу (служби), обрання доречної тактики поведінки функціонального підрозділу із додержанням планів загальної стратегії. Яскравими прикладами функціональних стратегій у галузі НДОКР можна назвати технологічне лідерство або копіювання лідера. Краще, коли фінансові стратегії промислового підприємства спрямовуються на активізацію обігу коштів або зменшення суми дебіторської заборгованості.

На думку Б. Карлофа, «незалежне формування функціональних стратегій – непіднята цілина менеджменту, де, можливо, приховані величезні резерви ефективності. Приділяючи увагу функціональній стратегії, можна більш результативно впливати як на розмір внеску функціонального підрозділу в загальну справу, так і на розмір витрат на фінансування цього підрозділу» [4, с. 91].

Промислові підприємства потребують таких стратегій, які вказували б на ясні дії підприємства динамічному середовищі за часів економічної кризи та довели ці дії керівникам та інвесторам.

**Формулювання цілей статті.** Так само, як у стратегії і тактиці, будь-який власник або інвестор зацікавлений дійсним станом перспектив, завдань та ризиків, що виникають на тлі розширення впливу кризових потрясінь.

За таких умов у керівництва виникає низка проблем, що стосуються управління ризиками, а саме їх оцінки та зниження впливу. Цілоком явною причиною фінансових потрясінь на промислових підприємствах постає неадекватна система показників ефективної діяльності. Так, часто одні підприємства фіксують свою увагу на валовому доході або збільшенні обсягів виробленої продукції, тоді як інші – на поширенні своїх ринків. Такі складники, безсумнівно, виступають явними цілями розвитку, але важливо, аби вони не займали місце головних. Сучасним підприємствам важливо приділяти головну увагу таким актуальним показникам, як розмір грошових прибутків і рівень рентабельності всього капіталу. Такі показники частіше за все визначаються, спираючись саме на рух грошових потоків на підприємстві. Ось чому головною складовою частиною трансформацій за кризових умов повинні фігурувати показники ефективності та оптимальності, які розраховуються за даними усіх господарських операцій [7].

**Виклад основного матеріалу.** Усі рівні стратегій разом вибудовуються у системну структуру: корпоративна стратегія формується з ділової та функціональної стратегій. Нерідко виступає додатковий рівень стратегічних рішень – рівень операційних стратегій.

Процеси всеохоплюючої економічної кризи чинять впливи і на відносини підприємств із клієнтами. Без-

сумнівний факт, що в часи кризи споживачі тимчасово лишаються фінансової здатності придбати продукт цього підприємства, хоча, з іншого боку, нерідко у підприємства не вистачає ресурсів для випуску продукції саме того рівня якості, якого потребують споживачі.

Один факт демонструє стабільність: сукупні прибутки будь-якого промислового підприємства за будь-яких часів та умов формуються завдяки активності його кінцевих покупців.

Усі сучасні стратегії, які орієнтовані на сукупності інтересів власників підприємства та потенціальних і реальних споживачів, можна свідомо розділити на три головні напрями: завоювання нової потенційно-вигідної цільової аудиторії; орієнтованість на утримання теперішніх реальних споживачів та забезпечити повернення тих клієнтів, які через різні причини перейшли до споживання конкурентної продукції [4, с. 33–50].

З метою отримання запланованих результатів обрані стратегії мають бути сумісними та узгоджені одна з одною. Кожний рівень стратегії виступає платформою для формування стратегічного оточення кожного наступного рівня. Так, для стратегічних планів початкового рівня додаються обмеження інших стратегій вищого рівня.

Безсумнівно, важлива та виснажлива процедура координації стратегічних рішень різних рівнів в умовах поширення глобалізаційних процесів та поглиблення кризи є прерогативою рушійних змін у системі та обрання корпоративного стратегічного плану для перспективної конкурентної боротьби на таких ринках [5, с. 17–18].

Кризові умови економіки, в яких функціонує промислове підприємство, потребує від керівництва застосування низки незвичних заходів, залучення до управління інструментарію, який суттєвим чином не схожий на правила та методику, що актуальні за часів стабільності та передбаченості.

Керівництву важливо систематично оцінювати головні сфери проблем керування за кризових умов та напрямів їх розв'язання. Так, одна з основних галузей – це порозуміння між власниками підприємства та інвесторами. Інтереси як перших, так і останніх націлені на отримання прибутків від участі у функціонуванні підприємства [6, с. 20–22].

Таблиця 1

**Прибуток від операційної діяльності машинобудівних підприємств України за 2013–2018 рр.**

Прибуток від операційної діяльності, млрд. грн.					
	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»	1623	1544	1324	1287	1294
ПАТ «Слов'янський машинобудівний завод»	1047	983	738	794	728
ПрАТ «Кераммаш»	16257	13543	11478	12496	12074
ПАТ «Запорізький механічний завод»	3771	1874	1556	1632	1433
ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»	985	753	812	819	746
ПрАТ «Харківський машинобудівний завод «Плінфа»	7154	2210	795	842	911
ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря»	2862	2472	2749	3047	3196
ТОВ НВП «Херсонський машинобудівний завод»	944	1174	1134	1013	1054

Джерело: зведено автором за даними [1; 2]

Тоді як у стабільному економічному оточенні інвестори орієнтуються на впевненість та довіру щодо високої імовірності повернення вкладених капіталів разом із прибутком, то за кризових умов баланс інтересів між власниками та інвесторами втрачається через зниження платоспроможності, фінансової стійкості та взагалі непередбачуваність економічного майбутнього показників промисловості. Частіше за все ситуація погіршується із втратою рівноваги між інтересами власників та самого підприємства [7, с. 122–128].

Під час аналізу даних таблиці 1 наочними виступають ті дані, що свідчать про дисбаланс головних фінансових складників машинобудівних підприємств. Так, наприклад, за зведеними результатами для ПАТ «Дружківський машинобудівний завод» 2018 рік завершився з падінням прибутку від операційної діяльності до 1294 млрд. грн., при цьому дані щодо виручки від реалізації становив 16 438 млрд. грн., але 2017 рік закінчився ще менш успішно, через те що виручка від реалізації зменшилася до 15 698 млрд. грн., при цьому прибуток підприємства від операційної діяльності зменшився до 1287 млрд. грн.

Результати діяльності ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» також свідчать про неочікуване падіння прибутку від операційної діяльності (в період з 2016 по 2018 р. – на 66 млрд. грн.). Подібне неочікуване падіння даних з прибутку від операційної діяльності відбулося і на ТОВ НВП «Херсонський машинобудівний завод» (падіння прибутку за 2015–2018 рр. на 120 млрд. грн.) та ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» (падіння прибутку за 2014–2018 рр. на 239 млрд. грн.) [1, 2].

Для керівництва промислового підприємства в умовах кризи вкрай важливим є обрати оптимальну стратегію збереження наявних споживачів, застосовуючи процеси управління ціноутворенням; підтримки конкурентоспроможності ціни; забезпечення високого

рівня сервісного обслуговування чи навіть випуску нової продукції з інноваційними ознаками [8, с. 78–86].

Сучасні покупці будують свій вибір на користь того чи іншого виробника, порівнюючи низку показників, найбільш важливі серед яких – оптимальне поєднання ціни та якості. При цьому підприємство, керівництво якого готове запропонувати продукцію за конкурентоспроможними цінами, автоматично має твердо відстежувати свої капіталовкладення [9, с. 80].

**Висновки.** У кризових умовах підприємству вкрай важливо вибрати стратегію, яка б насамперед давала соціальні гарантії персоналу, саме тому доцільно, щоб дії кожного підрозділу та співробітника твердо відповідали потребам підприємства саме в цей час; важливим є розуміння який вплив мають щоденні дії на дотримання планів та сукупне вирішення проблем підприємства. При цьому оптимальність витрат на заробітну плату за умов її грамотного впровадження може перетворитися на рішучий компонент антикризового управління промисловим підприємством.

Небажану проблему скорочення заробітної плати доцільно розв'язувати, запобігаючи появі страйків або інших симптомів незгоди трудового колективу. Так, наприклад, підприємство вимушене скоротити розмір заробітної плати персоналу, але важлива умова при цьому – збереження її регулярності, а також потрібно стежити за тим, щоби обіцянки керівництва не розходилися з реальністю, таким чином працівникам буде набагато простіше та безпечніше погодитися на нові правила.

Більшість таких дій вимагає залучення, безсумнівно, певних фінансових витрат, але при цьому виникає безліч перспектив, які орієнтовані на покращення традиційних процесів управління і не спонукають до серйозного фінансування, але здатні дати істотні результати та покликані стимулювати розкриття прихованих резервів.

#### Список літератури:

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 22.03.2019).
2. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (АРИФРУ) або Stock market infrastructure development agency of Ukraine (SMIDA). URL: <https://smida.gov.ua/> (дата звернення: 17.03.2019).
3. Томас Т.Л. Рефлексивное управление в России: теория и военные приложения. Рефлексивные процессы и управление. 2002. № 1. С. 71–89.
4. Денисов А.А. Нетократия и рефлексия. Рефлексивные процессы и управление. 2007. № 1(7). С. 33–50.
5. Струк Е.Н. Рефлексивное управление как инструмент преодоления социальных пределов инновационного развития: Теория и практика общественного развития. К., 2011 № 4. 17–18 с. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/refleksivnoe-upravlenie-kak-instrument-preodoleniya-sotsialnyhpredelov-innovatsionnogo-razvitiya-sotsialno-filosofskiy-analiz-1> (дата звернення: 09.04.2019).
6. Найденов М.И. Формирование рефлексивного управления в организациях: автореф. дис. д-ра псих, наук Найденов Михаил Иванович; НАПН Украины, Ин-т психологии им. Г. С. Костюка. К., 2010. 35 с. URL: <http://irispsy.org.ua/publ/DDM11okr2.pdf> (дата звернення: 16.04.2019).
7. Рефлексивные процессы в экономике: концепции, модели, прикладные аспекты: моногр. / Р.Н. Лепа, С.Н. Шкарлет, Ю.Г. Лысенко и др.; под ред. Р.Н. Лепы / НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. Донецк : АПЕКС, 2012. Т. 1. 560 с.
8. Сизикова Т.Э. Рефлексивное управление в организации. Менеджмент сегодня 02(38)2007. К., 2007. 78–86 с. URL: [http://quality.petrsu.ru/files/file/f\\_file/145.pdf](http://quality.petrsu.ru/files/file/f_file/145.pdf) (дата звернення: 18.03.2019).
9. Лефевр В.А. Лекции по теории рефлексивных игр. М., 2009. С. 89.

## АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОВРЕМЕННЫМИ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ УКРАИНЫ ПУТЕМ ПРИМЕНЕНИЯ СТРАТЕГИИ СИСТЕМНО-РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

*В статье проведена оценка возможностей антикризисного управления современными промышленными предприятиями за счет применения стратегий системно-рефлексивного воздействия; определено, что в кризисных условиях предприятию крайне важно выбирать стратегию, которая предоставляла бы социальные гарантии персоналу прежде всего, именно поэтому целесообразно, чтобы действия каждого подразделения и сотрудника твердо отвечали потребностям предприятия именно в это время; важно понимание, какое влияние имеют ежедневные действия на соблюдение планов и совокупное решение проблем предприятия. Обстоятельства, которые сформировались вследствие распространения глобального кризиса, а именно снижение объемов производства, увеличение цен на энергоносители, системно растущие риски падения доли рынков из-за бессистемности и другие, вызывают у руководства промышленных предприятий необходимость внедрения системного инструментария с целью быстрого реагирования и улучшения своей эффективности и привлечения инновационных способов и подходов к управлению и организации производства.*

**Ключевые слова:** антикризисное управление, промышленное управление, системно-рефлексивное управление, стратегическое развитие, стимулирование.

## ANTICRISIS MANAGEMENT OF THE MODERN INDUSTRIAL ENTERPRISES OF UKRAINE ON THE CONSIDERATION OF THE STRATEGY OF SYSTEM-REFLEXIAL MANAGEMENT APPLICATION

*The article analyzes the possibilities of crisis management by modern industrial enterprises through the use of strategies of system-reflexive influence. The development and stimulation of industrial enterprises in the context of the global crisis seems most necessary in creating the optimal structure of the economy and stimulating the revival of economic and scientific and technical integration. In times of crisis, it is extremely important for an enterprise to choose a strategy that would provide social guarantees to staff, which is why it is advisable that the actions of each unit and employee are firmly in line with the needs of the enterprise at this time; it is important to understand how day-to-day actions affect the implementation of plans and a cumulative solution to the problems of the enterprise. At the same time, the optimality of wage costs, in terms of its competent implementation, can turn into a decisive component of crisis management by an industrial enterprise. It is advisable to solve the undesirable problem of reducing wages by preventing the emergence of strikes or the emergence of other symptoms of disagreement with the labor collective. For example, an enterprise forces employees to reduce wages, but an important condition for doing so is to maintain its regularity, and to ensure that management's promises are not disparaged, so it will be much easier and safer for employees to agree on new rules. The circumstances that have emerged due to the spread of the global crisis, namely: reduced production volumes, rising energy prices, systemically growing risks for a long-term decline in market share due to unsystematic and unnecessarily high production costs and a host of other unacceptable components, leads to the leadership of industrial enterprises the need to implement systemic tools for rapid response and improvement of their efficiency and the involvement of innovative methods and approaches to management and organization production. Most of these actions require certain financial costs to be attracted, but there are many prospects that are aimed at improving traditional management processes and which do not lead to serious financing, but which can produce significant results and are intended to stimulate the disclosure of hidden reserves.*

**Key words:** anti-crisis management, industrial enterprise, system-reflexive management, strategy, development, stimulation.