

## АНТИКРИЗИСНЫЕ ИННОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

**АЗАРЕНКОВА Г. М.**

*доктор экономических наук*

**САМОРОДОВ Б. В.**

*кандидат технических наук*

**БОНДАРЮК Н. А.**

*магистр*

**Харьков**

**В**любом обществе как целостной социально-экономической системе, его отдельных сферах время от времени происходят кризисные явления, которые угрожают существованию самой системы. Наиболее существенное значение имеет преодоление кризисных состояний на предприятиях, образующих первичную цепь экономики государства. Невзирая на то, что предприятия постепенно выходят из кризиса, этот процесс нуждается в ускорении. Основным средством выживания предприятия в таких условиях является антикризисное управление, которое должно основываться на разработке и реализации мероприятий, обеспечивающих выход из банкротства и преодоления неплатежеспособности. Разработка и внедрение таких мероприятий даст возможность улучшить состояние предприятий.

Существующие теоретические разработки и подходы относительно решения этой проблемы охватывают лишь отдельные аспекты антикризисного управления предприятиями. Поэтому существует потребность в ее комплексном изучении и исследовании, а также внедрении антикризисных инновационных мероприятий, которые являются чрезвычайно актуальными при

противодействии современным кризисным явлениям и возрождении нормального ведения хозяйства субъектов предпринимательской деятельности.

Вопросами антикризисного управления предприятиями, банкротства, санации и финансовой реструктуризации и их влияния на современное развитие предприятий и украинской экономики занимались такие отечественные ученые-экономисты, как Смовженко Т. С., Тридед А. Н., Туленков Н. В., Курошеев Г. М., Лигоненко Л. О., Коротков Е. М, Уткин Е. О., Шапурова О. О., Калинос Г. И., Скибицкий О. М. и др. Однако вопросы, связанные с инновационными средствами оздоровления предприятий, возобновления их деятельности, нуждаются в исследовании.

*Цель статьи* – обосновать необходимость внедрения антикризисных инноваций в управлении предприятиями с целью преодоления их убыточности.

Невзирая на широкое применение в экономической теории и практике термина «антикризисное управление», толкования его сущности является неоднозначным. Очень многие ученые-экономисты уделили внимание исследованию этого понятия. Достаточно последовательно и полно понятие «антикризисное управление» раскрыто в монографии Л. О. Лигоненко [6], которая считает, что более корректно под этим термином понимать постоянно действующий процесс выявления признаков кризисных явлений и реализацию генерального плана недопущения распространения кризисных явлений и стагнации развития предприятия, которое осуществляется в течение всего периода его функционирования. Шершнева З. Е. считает, что антикризисное управление предприятием – это особенный тип управления, направленный на выявление признаков кризисных явлений и создание соответствующих предпосылок для их своевременного предотвращения, послабления,

преодоления с целью обеспечения жизнеспособности субъекта предпринимательской деятельности, недопущения возникновения ситуации его банкротства [12]. Василенко В. О. также считает, что антикризисное управление является особым управлением на предприятии, в котором поставлено определенным образом предсказание опасности кризиса, анализ ее симптомов, мероприятий по снижению негативных последствий кризиса и использование его факторов для следующего развития [3]. По мнению Смовженко Т. С, Тридеда А. Н. и Вовк В. Я. – это комплекс мероприятий на этапах определения кризисосоздающих факторов, своевременной диагностики, предубеждения и нейтрализации кризиса, направленный на достижение целей деятельности банка, реализацию его стратегии и последующее развитие [9]. Мартюшева Л. С. отмечает, что антикризисное управление предприятием – постоянно действующий процесс выявления, предотвращения и преодоления кризисных явлений на предприятии (или их последствий) с использованием инструментов современного менеджмента и специальных инструментов антикризисного управления с целью поддержки постоянной жизнеспособности предприятия и недопущения его банкротства [7]. Найчук Н. В. объясняет это понятие как постоянно организованное специальное управление, в основу которого положена система методов и принципов разработки и реализации специфических управленческих решений, которые принимаются отделенным субъектом в условиях существенных ресурсных и часовых ограничений, повышенного риска, финансовых и интеллектуальных расходов для возобновления жизнеспособности предприятия и недопущения его ликвидации как хозяйствующего субъекта [13]. Обобщение определений антикризисного управления приведено в *табл. 1*.

предприятиями являются: диагностика, реструктуризация, санация и ликвидация предприятия. К перечисленным инструментам также можно отнести и антикризисные инновации [12].

Период перехода экономики Украины к рыночным отношениям в 90-х годах сопровождался возникновением масштабного кризиса неплатежей, взаимной межхозяйственной задолженностью, накоплением долгов. Особенно серьезные потери понесла промышленность. В этот период количество убыточных промышленных предприятий в экономике достигали около 50%. С улучшением экономических условий, начиная с 2000 г. количество предприятий-банкротов постепенно уменьшалось. Однако в 2008 г. и по сей день с ухудшением экономической ситуации, доля убыточных промышленных предприятий опять выросла (*рис. 1*).

Законом Украины «О возобновлении платежеспособности должника и признания его банкротом» установлены условия и порядок возобновления платежеспособности субъекта предпринимательской деятельности – должника или признания его банкротом и применения ликвидационной процедуры, а также полного и частичного удовлетворения требований кредиторов относительно государственных предприятий, в уставном фонде которых часть государственной собственности превышает 25%. Данным Законом предусматривалась санация предприятий (система мероприятий, которые осуществляются во время осуществления по делу о банкротстве) путем кредитования, реструктуризации (изменения структуры) предприятия, долгов, капитала и (или) изменения организационно-правовой и производственной структур должника [1]. В течение длительного времени данный закон практически не действовал, поскольку не был разработан механизм его реализации.

**Таблица 1**

**Определение понятия антикризисного управления разными учеными**

№	Антикризисное управление	Постоянно действующий процесс	Комплекс мероприятий	Особенный тип управления	Антикризисные инновации
1	Лигоненко Л. О. [6]	+	-	-	-
2	Шершнева З. Е. [12]	-	-	+	-
3	Василенко В. О. [3]	-	-	+	-
4	Смовженко Т.С., Тридед А. Н. [9]	-	+	-	-
5	Мартюшева Л. С. [7]	+	-	-	-
6	Найчук Н. В. [13]	-	-	+	-

На основании обобщения литературных источников и синтеза наиболее характерных особенностей антикризисного управления предлагаем следующие возможное его определение: антикризисное управление – это особенный и специфический вид управления предприятием на всех стадиях его развития, приоритетным заданием которого является предупреждение или преодоление всех процессов, способных создать существенную угрозу для жизнедеятельности предприятия или даже сделать невозможным его функционирование. Главными инструментами антикризисного управления

Опыт решения проблем банкротства только начинает формироваться, учитывая, что эти процессы проходят противоречиво. Возникает ряд проблем социального, экономического, экологического и научно-технического характера, которые нуждаются в решении.

В конце 2004 г. Фондом госимущества Украины был утвержден Типичный план реструктуризации и досудебной санации хозяйственных обществ, которым определялись перечень показателей оценки финансового состояния предприятий и мероприятия по их реструктуризации. Как свидетельствует анализ мероприятий,

которые проводились промышленными предприятиями Минпромполитики Украины с целью преодоления своей убыточности, большинство из них ограничивалось оперативными мероприятиями, рекомендованными упомянутым планом. Самыми распространенными среди них стали продажа избыточных активов (средств производства, материалов), объектов незавершенного строительства, а также увольнение лишней рабочей силы; ликвидация убыточных подразделов; сдача в аренду помещений; уценка и ускоренная реализация готовой продукции; списание (консервация) мобилизационных мощностей; перевод незадействованных земельных участков и социально-культурных объектов в коммунальную собственность.

инновациях, есть экономически, социально и финансово более эффективным способом преодоления убытков в сравнении с экономией на расходах и должен быть решающим в обеспечении функционирования безубыточности предприятий.

Переход к следующей тактике предусматривает разработку антикризисных инноваций в управлении предприятием. Например, рассмотрим такое инновационное мероприятие, как применение предприятием вексельного кредита. Вексельный кредит – кредит, который предоставляется банком векселедержателю путем досрочной выплаты ему указанной в векселе суммы за вычетом процентов за время от момента учета векселя к сроку платежа по нему, а также суммы банковской

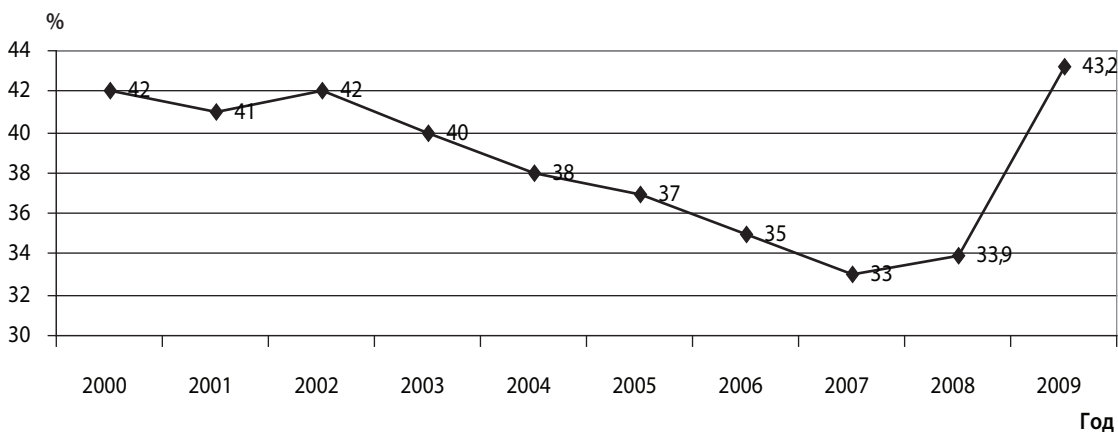


Рис. 1. Доля убыточных промышленных предприятий в экономике Украины с 2000 – 2009 гг. (от общего числа промышленных предприятий)

Перечисленные мероприятия имеют одноразовый характер, ориентируются на достижение краткосрочных целей (обеспечение платежеспособности, временное снижение убыточности) и не гарантируют стойкого финансового состояния в будущем (даже в ближайшем). Отдельные из них (например, продажа имущества) отбрасывают саму возможность выйти из финансового кризиса и возобновить уровень доходов, приемлемый как для самого предприятия, так и для его владельцев (включая государство как акционера). А поскольку кризис финансов предприятий связан с неблагоприятной конъюнктурой на рынках их продукции или покупных ресурсов, то подобные специальные активы вообще можно не продать или продать за сравнительно небольшие суммы, и для этого нужно много времени, в течение которого финансовый кризис на предприятиях будет усугубляться. В ряде видов промышленной деятельности (металлургии, угольной промышленности и др.) экономия на текущих экономических затратах имеет технологические ограничения. Для преодоления убыточности предприятий и обеспечения их финансовой стойкости в долгосрочной перспективе необходимо переходить к наступательной тактике в антикризисном управлении, которая базируется на внедрении финансовых инноваций, которые бы обеспечивали нормализацию денежных потоков в направлении увеличения реализации продукции и экономии операционных затрат. Антикризисное управление, которое основывается на

комиссии [8]. Свои права по векселю векселедержатель передает банку, осуществляя индоссамент векселя (то есть передаточной надписи на векселе, который подтверждает переход права собственности за векселем от векселедержателя к другому лицу). Практическим значением этого инновационного мероприятия является то, что использование кредитов в вексельной форме для пополнения оборотных средств позволит предприятию снизить расходы из обслуживания долга и своевременно расплачиваться с предприятиями-кредиторами. В таких зарубежных странах, как Великобритания, Германия, Англия предприниматели широко используют именно такой вид кредита, который получают в учетных домах. Что касается Украины, то для украинской нормативной базы использования векселей, актуальной является проблема не только совершенствования с точки зрения учета достижений современного научно-технического развития, но и с позиции гармонизации внутреннего законодательства с международным, устранения противоречий и ограничений, которые существуют на национальном уровне. Единственный Закон Украины «Об обращении векселей в Украине» [2] не совсем корректно подошел к проблеме введения Унифицированного закона в действие на территории Украины. Кроме того, определенные положения данного закона противоречат международным нормам и принципам вексельного права в целом. Одним из наиболее глобальных отступлений от международных норм есть нарушение принципа

безусловности вексельного обязательства в Законе «Об обращении векселей».

Ожидаемые изменения к закону вступят в силу только с 1 января 2011 года. Предусматривается, что выдача векселя без наличия денежного долга за фактически поставленные товары, выполненные работы, предоставленные услуги или без определения в соответствующем договоре условия проведения расчетов с применением векселей или с указанием суммы платежа по векселю, которая является большей, чем сумма обязательств трассанта перед трассантом или векселедателя (по переводному векселю - трассанта) перед лицом, которому или по приказу которого должен быть осуществлен платеж, — тянет за собой наложение штрафа от четырехсот до пятисот необлагаемых минимумов доходов граждан. При этом, во время проведения расчетов с государственным бюджетом будет запрещено использовать векселя, кроме случаев, установленных законом. Во время проведения расчетов с местным бюджетом будет запрещено использовать векселя. За выдачу векселя без наличия денежного долга за фактически поставленные товары, выполненные работы, предоставленные услуги или без определения в соответствующем договоре условия проведения расчетов с применением векселей или с указанием суммы платежа за векселем, который является большей от суммы обязательств трассанта перед трассантом или векселедателя (по переводному векселю – трассанта) перед лицом, которому или по приказу которого должен быть осуществленный платеж, на юридическое лицо - векселедателя (по переводному векселю – трассанта) будет накладываться штраф в размере от четырехсот до пятисот необлагаемых минимумов доходов граждан. Органы государственной налоговой службы, органы государственной контрольно-ревизионной службы, Национальный банк Украины, Государственная комиссия по ценным бумагам и фондовому рынку должны составлять протоколы о нарушении требований этой статьи в соответствии с требованиями, установленными Кодексом Украины об административных правонарушениях.

Следовательно, вексельный кредит является одним из наиболее интересных финансовых инструментов, доступных для каждого предприятия. Весь мир давно уже признал его преимущества и использует для решения финансовых проблем. Что касается Украины, то наше государство не занимается вопросами нормального обращения вексельных кредитов. Поэтому после того, как национальное вексельное законодательство будет приведено в соответствие с последними достижениями юридической мысли в этой отрасли, отечественные предприниматели смогут пользоваться вексельными кредитами так же просто и эффективно, как в Европе.

### ВЫВОДЫ

В Украине с переходом к рынку объективно сложились условия нарушения деятельности предприятий. Кризисное состояние проявляется в том, что ухудшаются финансовые результаты их деятельности, они неспособ-

ны получать прибыль, следствием чего может быть банкротство. Устранение кризисных явлений на предприятии возможно при условии наличия инновационных антикризисных мероприятий, например, использование предприятиями вексельного кредита. Ведь использование кредитов в вексельной форме для пополнения оборотных средств позволит предприятию снизить расходы по обслуживанию долга и своевременно расплачиваться с предприятиями-кредиторами. Но это возможно только после совершенствования украинского законодательства в направлении вексельных кредитов. Поэтому одним из направлений исследований антикризисных инноваций в управлении предприятиями является разработка эффективных механизмов использования украинскими предприятиями вексельных кредитов. ■

### ЛИТЕРАТУРА

1. Про відновлення платоспроможності боржника та визнання його банкрутом: Закон України № 2343-XII - ВР від 14 травня 1992 р.
2. Про обіг векселів в Україні: Закон України № 2374-III - ВР від 5 квітня 2001р.
3. **Василенко В. О.** Антикризове управління підприємством: Навч. посіб.- К.: ЦУЛ, 2003.- 504 с.
4. **Волков О. І., Денисенко М. П., Гречан А. П. та ін.** Економіка й організація інноваційної діяльності: підруч.- К.: ВД «Професіонал», 2004.- 960 с.
5. **Калінос Г. І.** Необхідність і економічна сутність антикризового управління підприємством / Г. І. Калінос // Наука й економіка.- 2009.- № 2.- С. 212 – 215.
6. **Лігоненко Л. О.** Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій.- К.: Київ. нац. торг.- екон.ун-т, 2001.- 580 с.
7. **Мартюшева Л. С., Коренева А. Б.** Формування фінансового механізму антикризового управління підприємством // Вісник економіки транспорту і промисловості.- 2009.- № 28.- С. 178 – 182.
8. **Савлук М. І., Мороз А. М., Пуховкіна М. Ф. та ін.** Гроші та кредит: Підручник.- 3-тє вид., перероб. і доп.; За заг. ред. М. І. Савлука.- К.: КНЕУ, 2002.- 598 с.
9. **Сможенко Т. С., Тридід О. М., Вовк В. Я.** Антикризове управління стратегічним розвитком банку // Нац. банк України, Ун-т банківської справи.- К.: УБС НБУ, 2008.- 473 с.
10. **Шабліста Л.** Механізми подолання збитковості підприємств і забезпечення їх фінансової стійкості // Економіка України.- 2009.- № 6.- С. 53 – 64.
11. **Шапурова О. О.** Політика антикризового управління при загрозі банкрутства // Актуальні проблеми економіки.- 2008.- № 8.- С. 147 – 154.
12. **Шершньова З. Є., Багацький В. М., Гетманцева Н. Д.** Антикризове управління підприємством: Навч. посіб.- К.: КНЕУ, 2007.- 680 с.
13. **Найчук Н. В., Єпіфанова І. Ю.** Антикризове управління як ефективний інструмент запобігання банкрутству підприємства // Третя періодична науково-практична Інтернет-конференція, 2009.- Режим доступу з: [www.confcontact.com/.../ek1\\_najchuk.htm](http://www.confcontact.com/.../ek1_najchuk.htm)