

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Т.в.о. завідувача випускової кафедри

_____ Н.В. Коваленко

«____» _____ 2021 р.

ВИПУСКНА РОБОТА

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВР
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МІЖНАРОДНА
ЕКОНОМІКА»

Тема: « Досвід застосування антикризових методів управління в умовах
світових криз»

Виконавець: Пилипенко Владислав Васильович

Керівник: д. філос. н., доц. Ороховська Людмила Анатоліївна

Нормоконтролер: д. філос. н., доц. Ороховська Людмила Анатоліївна

КИЇВ 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та бізнес-адміністрування
Кафедра міжнародної економіки
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Міжнародна економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Т.в.о. завідувача випускової кафедри
Н.В. Коваленко
«___» _____ 2021 р.

**ЗАВДАННЯ
на виконання випускної роботи**

ПИЛИПЕНКО ВЛАДИСЛАВ ВАСИЛЬОВИЧ

1. Тема роботи «Досвід застосування антикризових методів управління в умовах світових криз» затверджена наказом ректора від 30.12.2020 № 2616/ст.
2. Термін виконання роботи: з 17.05.2021 по 15.06.2021.
3. Вихідні дані роботи: статистичні дані, нормативно-правова база з теми дослідження, електронні інформаційні джерела, інтернет-ресурси, наукові та матеріали періодичних видань.
4. Зміст пояснювальної записки: розділ 1. Характеристика антикризового менеджменту. Розділ 2. Інновації як інструмент антикризового управління.
5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: Складові системи антикризового управління, Типологія функцій антикризового фінансового управління на підприємстві, Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства, Схема життєвого циклу продукції, Процес прийняття інноваційних рішень, Динаміка ГП по країнах за 2018-2019 рр

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1	Видача завдання	17.05.2021	
2	Збір та обробка статистичної інформації	17.05.2021-19.05.2021	
3	Вивчення стану проблем, опрацювання джерел	20.05.2021-22.05.2021	
4	Написання теоретичної частини	23.05.2021-27.05.2021	
5	Написання аналітичної частини	28.05.2021-31.05.2021	
6	Написання вступу та висновків	01.06.2021-02.06.2021	
7	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовки доповіді, передзахист	03.06.2021-04.06.2021	
8	Проходження нормо контролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання на кафедру	04.06.2021-15.06.2021	

7. Дата видачі завдання: «17» травня 2021 р.

Керівник випускної роботи _____ Ороховська Л.А.
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання _____ Пилипенко В.В.
(підпис випускника) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до випускної роботи «Досвід застосування антикризових методів управління в умовах світових криз» 68 с., 6 табл., 11 рис., 42 літературних джерел.

КРИЗА, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, РОЗВИТОК, ВАЛОВИЙ ПРИБУТОК, ЧИСТИЙ ПРИБУТОК, ІННОВАЦІЇ, ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ПРОДУКТОВІ ІННОВАЦІЇ, АЛОКАЦІЙНІ ІННОВАЦІЇ, ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС.

Об'єктом дослідження є процес здійснення антикризового фінансового управління на підприємствах.

Предметом дослідження є стратегії ефективного антикризового фінансового управління підприємством.

Метою випускної роботи є узагальнення теоретичних основ антикризового фінансового управління на підприємстві, розроблення рекомендацій щодо модернізації механізму його забезпечення.

Інформаційну базу дослідження складають дослідження науковців, які займалися питаннями антикризового управління.

У процесі роботи застосувалися методи: аналізу (економічного, порівняльного), синтезу, узагальнення, конкретизації, абстрагування, графічний метод.

Значущість виконаної роботи та висновки. Результати дослідження можуть бути використані при виборі та обґрунтуванні управлінських рішень щодо шляхів подолання кризових явищ на підприємствах та в державі.

Рекомендації щодо використання результатів. Обізнаність у стані кризового становища на підприємстві чи в державі дозволить швидко зорієнтуватися в положенні, яке склалося та за допомогою антикризового управління вийти зі скрутного становища з мінімальними втратами. Досвід застосування антикризових методів зможе дати можливість передбачати подібні ситуації та легко знаходити з них вихід у майбутньому.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ХАРАКТЕРИСТИКА АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	9
1.1. Теоретико-концептуальні основи антикризового управління.....	9
1.2. Завдання та принципи антикризового управління.....	15
1.3. Функції та механізми антикризового управління.....	18
1.3.1. Оцінка антикризового управління на підприємстві та шляхів його застосування.....	27
1.3.2. Оцінка та дослідження ефективності функціонування підприємства.....	31
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	36
2.1. Інноваційний процес як фактор антикризового управління.....	36
2.2. Подолання фінансової кризи 2008-2009 рр. на прикладі ЄС. Інноваційний потенціал, його роль в антикризовому менеджменті.....	45
2.3. Державна інноваційна стратегія антикризового розвитку.....	51
Висновки до розділу 2.....	58
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

Актуальність теми. Будь-яке підприємство, що працює в ринкових умовах, завжди функціонує за певних умов ризику та невизначеності. У нестабільних умовах рівень економічного середовища, факторів ризику та невизначеності зростає, і діяльність компанії може бути неефективною та спричинити кризу для компанії. У сучасному бізнес-середовищі на будь-яку компанію впливають різні фактори, які можуть впливати як позитивно, так і негативно на її діяльність. Ці фактори, очевидно, можуть, як сприяти, так і перешкоджати появі та успішному функціонуванню перспективних бізнес-можливостей.

Надзвичайна мінливість ринкового середовища активізує деструктивний вплив як екзогенних, так і ендогенних чинників, а нездатність своєчасно діагностувати вплив вищезазначених негативних чинників на діяльність підприємства обумовлює зростання потреби в ефективному антикризовому управлінні.

Актуальність теми роботи зумовлена, насамперед, надзвичайним збільшенням частки підприємств-банкрутів через глобальну фінансову кризу, невідповідністю рівня інформаційного забезпечення антикризового управління сучасним підходам до ведення господарської діяльності, а також нагальною потребою в пристосуванні методології антикризового управління до об'єктивних вимог сучасності.

Істотним внеском в обґрунтування теоретичних засад антикризового управління фінансами підприємств можна вважати фундаментальні дослідження вчених-економістів, зокрема Е. Альтмана, Е.Ф. Бріггема, І.О. Бланка, Б. Колласа, В. Шарпа, З.Є. Шершньової, Е. Шмаленбаха, О.В. Василенка, Л.С. Ситника, І.О. Щербаня, О.В. Коваленка, О.В. Мороза,

Г.А. Хейла, А.Д. Чернявського, Н.Д. Гетманцевої, В.І. Кошкіна, В.М. Багацького та інших.

Тим не менше, попри значні наукові напрацювання, низка питань щодо антикризового фінансового управління залишається недостатньо дослідженою, а саме: потребують модернізації теоретико-методичні основи антикризового фінансового управління, прикладний інструментарій і методи реалізації антикризових фінансових заходів на вітчизняних підприємствах. Вищенаведене обумовило вибір теми даного дослідження, а також мету і перелік її завдань.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є узагальнення теоретичних основ антикризового фінансового управління на підприємстві, розроблення рекомендацій щодо модернізації механізму його забезпечення, а також вивчення теоретичних основ кризових ситуацій, їх виникнення і управління ними.

Для реалізації зазначеної мети були сформовані наступні завдання:

- розкрити зміст поняття криза, розвиток, антикризове управління, життєвий цикл підприємства, антикризовий менеджмент;
- проаналізувати передумови виникнення кризових явищ на підприємствах;
- визначити основні принципи та функції антикризового управління;
- оцінити ефективність застосування методів антикризового управління на підприємстві;
- запропонувати найбільш ефективний шлях виходу з кризового середовища.

Об'єктом дослідження є процес здійснення антикризового фінансового управління на підприємствах.

Предметом дослідження є стратегії ефективного антикризового фінансового управління підприємством.

Методи дослідження. Теоретичну і методичну базу роботи склали фундаментальні положення економічної теорії та теорії антикризового менеджменту. У процесі написання були використані загальнонаукові методи досліджень: системний підхід – при визначенні сутності та концептуальних основ антикризового менеджменту, метод аналізу – для виявлення окремих об’єктів дослідження; метод економічного аналізу; метод синтезу – для виведення наслідків і укладення; метод порівняльного аналізу, метод узагальнення, конкретизації, абстрагування та графічний метод.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження можуть бути використані при виборі та обґрунтуванні управлінських рішень щодо шляхів подолання кризових явищ на підприємствах та в державі.

Особистий внесок випускника. Данна робота є самостійним дослідженням, яке опирається на джерела, вказані у списку літератури.

РОЗДІЛ 1

ХАРАКТЕРИСТИКА АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Теоретико-концептуальні основи антикризового управління

У переважній більшості, дослідження понять, питань і методів антикризового управління є доволі розгалуженими, вони мають формальний характер. Дослідження сутності поняття антикризового управління вимагає розглянути його як економічну категорію, з одного боку, і як комплексні заходи – з іншого [1, с. 166].

В науковій літературі найчастіше основні терміни та поняття представлені в абстрактному розумінні. Розглянемо основні, що стосуватимуться нашої теми.

Кризу можна визначити як різке погіршення ситуацій та стану в соціально-економічній системі (організації). Це невиятково може загрожувати життєдіяльності та стійкості цієї організації в навколишньому середовищі й не тільки. Явище кризи завжди об'єктивно буде визначати безліч характерних ситуацій, пов'язаних між собою. Це, звісно, збільшує складність і ризик управління.

Поняття *антикризового управління* можна охарактеризувати як певний вид діяльності, спрямований певним чином на можливість передбачити небезпеку кризи, проаналізувати її певні симптоми та прийняти відповідні заходи, щоби знизити негативні наслідки цієї кризи та використати фактори такого управління задля подальшого розвитку. Його можна визначити як систему управлінських заходів та рішень для діагностики, запобігання, нейтралізації та способу подолання будь-якої кризи, а також причин її виникнення, особливо, у банківському секторі. Воно має охоплювати всі стадії кризи, включаючи їх систематичний моніторинг та попередження.

Не виникає сумнівів, що всяка соціально-економічна система здатна досягти успіху влюбій своїй діяльності, якщо вона зможе перебувати в стані послідовного і неухильного розвитку якомога довше, тобто, здобуття нової якості, що обов'язково визначає і посилює життєстійкість організації (фірми) та спряє її зростанню.

Інновації – це індикатор, важіль розвитку діяльності організації, вони представляють собою метод прискореного розвитку складних систем, процес розвитку з особливими характеристиками і закономірностями, не тільки в масштабах організації (фірми), але і галузей, а також в різних сферах діяльності в масштабах країни.

Так, згідно твердженню М.Л. Гончарової, антикризове управління можна визначити як таку систему управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і, в свою чергу, направлена на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації спеціальної програми, що має стратегічний характер, дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і посилити ринкові позиції за будь-яких обставин, розраховуючи в основному на власні ресурси [2, с. 29].

А. Ткаченко зазначає, що розвиток кризових явищ, з одного боку, та зацікавленість держави в максимальному збереженні підприємств у повному обсязі, з іншого боку призвело до виникнення досить нового та специфічного за своїми цілями та функціями виду управління, а саме – антикризового. О. М. Скібіцький [3] відводить важливу роль загальним правилам методології та технології прогнозування кризи як таким, що є основою антикризового управління, такі як:

- 1) визначення цілей, які допомагають передбачити кризу, використовуючи два підходи: спроби запобігти, затримати її виникнення, активне сприяння видаленню застарілих елементів системи, тим самим скорочуючи тривалість та негативні наслідки кризи;

- 2) визначення структури й сутності кризи;
- 3) прогнозування зовнішніх чинників кризи;
- 4) вибір шляхів виходу з кризи;
- 5) аналіз та дослідження наслідків кризи.

На думку інших, дослідників які розглядають антикризове фінансове управління як сукупність фінансових методів попередньої діагностики і можливого захисту підприємства від банкрутства. Сутність його полягає в тому, що загроза банкрутства діагностується ще на ранніх стадіях виникнення, а це дає змогу своєчасно привести в дію спеціальні фінансові механізми захисту [4; 5; 6].

З іншого боку, поняття антикризового управління трактується як конкретні дії щодо застосування специфічних методів та прийомів управління фінансовими складовими, що дають змогу забезпечити безперервну діяльність підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками, профілактики та нейтралізації фінансової кризи. Тобто, антикризове фінансове управління є необхідною складовою системи корпоративного управління і уможливорює реалізацію інноваційної моделі розвитку [1]. Антикризове управління є складовою менеджменту загалом. Мова йде про спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [7, с.57].

Антикризове управління – явище, яке застосовується не лише в Україні. Велика кількість країн заходу мають справу з подібними проблемами, хоч і менш гострими. Специфіка антикризового управління в українських вітчизняних компаніях полягає в тому, що більшість з них потребують антикризового управління одночасно з тотальними змінами, що відбуваються довкола і які притаманні всім підприємствам.

Наприклад, у США після економічної кризи 1970-х - початку 1980-х років багато напівпровідникових компаній стикалися з великими труднощами. Антикризові заходи зазнали невдачі для багатьох підприємств галузі через помилково передбачений ринок напівпровідників. При цьому компанія Intel Corporation завдяки радикальним технологічним змінам, розробці нової продукції та продуманим стратегічним цілям, було досягнуто неупинного зростання, і підприємство спромоглося забезпечити собі надійну прибутковість та високу конкурентоспроможність. Галузь, у цілому, мала зростання на 30%, Intel при цьому мала 65% зростання [8, с. 356].

Спираючись на концепцію стратегічного антикризового фінансового управління, можна вважати антикризове управління сукупністю таких послідовних стратегічних заходів: аналіз стану макро- і мікросередовища, вибір (зміна) місії підприємства або держави і не тільки в антикризовому напрямку; дослідження причин виникнення кризових ситуацій і створення системи моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища з метою раннього виявлення слабких сигналів про кризу, що наближається; стратегічний контроль діяльності і розробка стратегії запобігання тяжких наслідків; оперативна оцінка і аналіз фінансового стану бюджету, виявлення можливості настання неплатоспроможності; розробка адекватної політики дій в умовах кризи, що виникла, і виходу з неї; постійне врахування ризику державної діяльності і розробка заходів щодо його зниження [1].

Таким чином, можна виділити декілька наукових напрямків щодо визначення сутності антикризового управління: 1) окремий елемент фінансового менеджменту; 2) самостійний комплексний напрямок діяльності підприємства у певних умовах господарювання; 3) визначення антикризового фінансового управління як «фінансового менеджменту».

Антикризове управління можна подати у вигляді складної соціально-економічної системи. Як і яка-ліпша інші системи управління, вона також містить суб'єкт і об'єкт управління, а також включає в себе специфічні

складові такі як діагностика кризового стану, антикризові заходи, за допомогою яких буде здійснюватися вплив на фінансову систему кризового підприємства за прямими та зворотними каналами зв'язку, та механізм їхньої оцінки (рис. 1.1).

Вельми необхідною та важливою умовою функціонування будь-якої системи управління є саме наявність адекватного механізму, за якого керуюча підсистема може впливати на керовану. *Суб'єктами* антикризового фінансового управління (керуюча підсистема) являються фізичні та юридичні особи, які за рішенням відповідних органів уповноважені здійснювати комплекс робіт з антикризового управління і чинять вплив на об'єкт управління через застосування фінансового механізму антикризового управління. *Об'єктом* антикризового фінансового управління (керована підсистема) є сукупність усіх фінансовоекономічних ризиків, активи, капітал, фінансові потоки та вартість установ, що перебувають у режимі антикризового управління.

Антикризове фінансове управління є сукупністю взаємопов'язаних і взаємоузгоджених завдань, функцій та принципів, на яких базується його практична реалізація.

Таким чином, потреба в антикризовому фінансовому управлінні на підприємстві виникає з ряду причин:

- до криз можна і необхідно готуватися;
- управління в умовах кризи вимагає основних підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва;
- кризові явища можна передбачати, прискорювати, відсувати, пом'якшувати;
- кризові процеси до певного моменту можуть бути керованими.

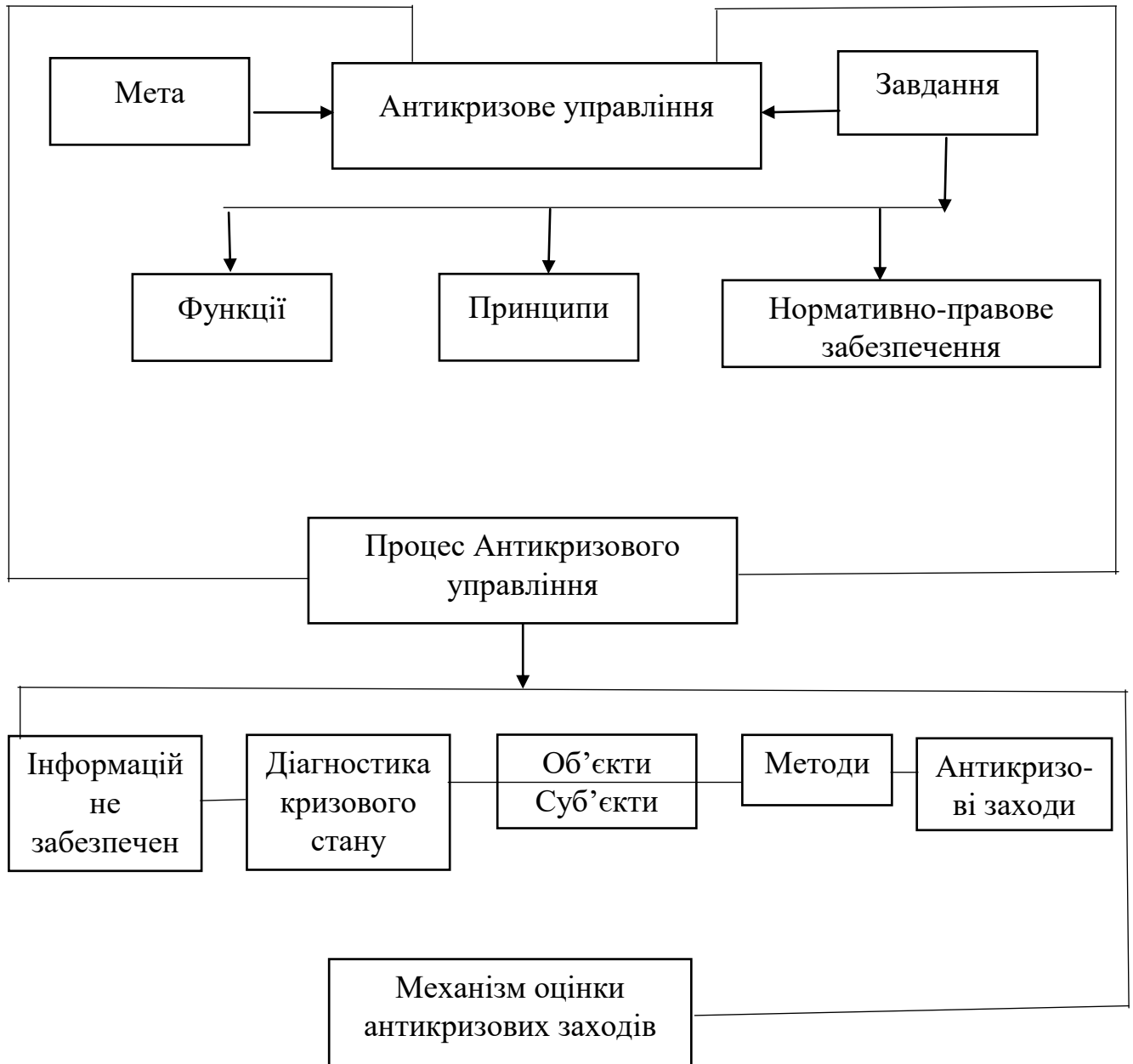


Рис. 1.1. Складові системи антикризового управління. Розроблено та досліджено автором на основі [9; 10]

Антикризове фінансове управління включає такі елементи:

- аналіз зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу конкурентних переваг для вибору стратегії його розвитку на основі прогнозування свого фінансового стану;

- попередня діагностика причин виникнення фінансових кризових ситуацій; комплексний аналіз фінансового стану для встановлення методів його фінансового оздоровлення;
- заходи антикризового фінансового управління і контроль за їх проведенням.

1.2. Завдання та принципи антикризового управління

Реалізація завдань антикризового фінансового управління полягає у завчасному застосуванні специфічних методів і прийомів управління фінансами й не тільки, а також діагностики фінансового стану (рис. 1.2).

Таким чином, предметом антикризового фінансового управління є проблеми і передбачувані та реальні фактори кризи, тобто всі ті прояви непомірного сукупного погіршення стану, загострення ситуацій, що викликають небезпеку крайнього прояву такої ситуації, настання кризи [11, с. 67]. Звідси випливає, що ключове завдання антикризового фінансового управління полягає у своєчасному діагностуванні фінансового стану в державі на предмет наявності кризових ознак і вживання необхідних антикризових фінансових заходів щодо попередження фінансової кризи [12, с.17]. Головною метою антикризового управління, як і управління економічною безпекою, є саме захист від зовнішніх і внутрішніх загроз для підприємства. Процес управління регулює кризові та ризикові ситуації, їх попередження та подолання негативних соціально-економічних наслідків у випадку їхнього настання.

Важливу роль в антикризовому фінансовому управлінні слід віднести принципам. Тобто, певним особливостям побудови такого антикризового управління, що діляться на системні та специфічні. Системні визначають в

цілому загальні вимоги до проведення антикризового фінансового управління і включають наступні принципи:

ефективності - максимально можливе використання потенціалу об'єкта та суб'єкта управління для розробки антикризової програми, мінімізації витрат, пов'язаних з кризовим станом;

відповідності - суть полягає у вивченні та типізації умов функціонування конкретної структури - об'єкта антикризового управління;

комплексності - визначає необхідність у розробці антикризових рішень з усіх напрямів діяльності;

об'єктивності - передбачає врахування суті і механізмів виникнення та поглиблення кризових явищ;

контролю - передбачає здійснення постійної перевірки реалізації управлінських заходів з метою адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища;

законності - передбачає використання в інтересах держави правових засад, які обумовлюють можливості фінансового оздоровлення та санації;

Пріоритетні завдання антикризового фінансового управління представлено на рис. 1.2.

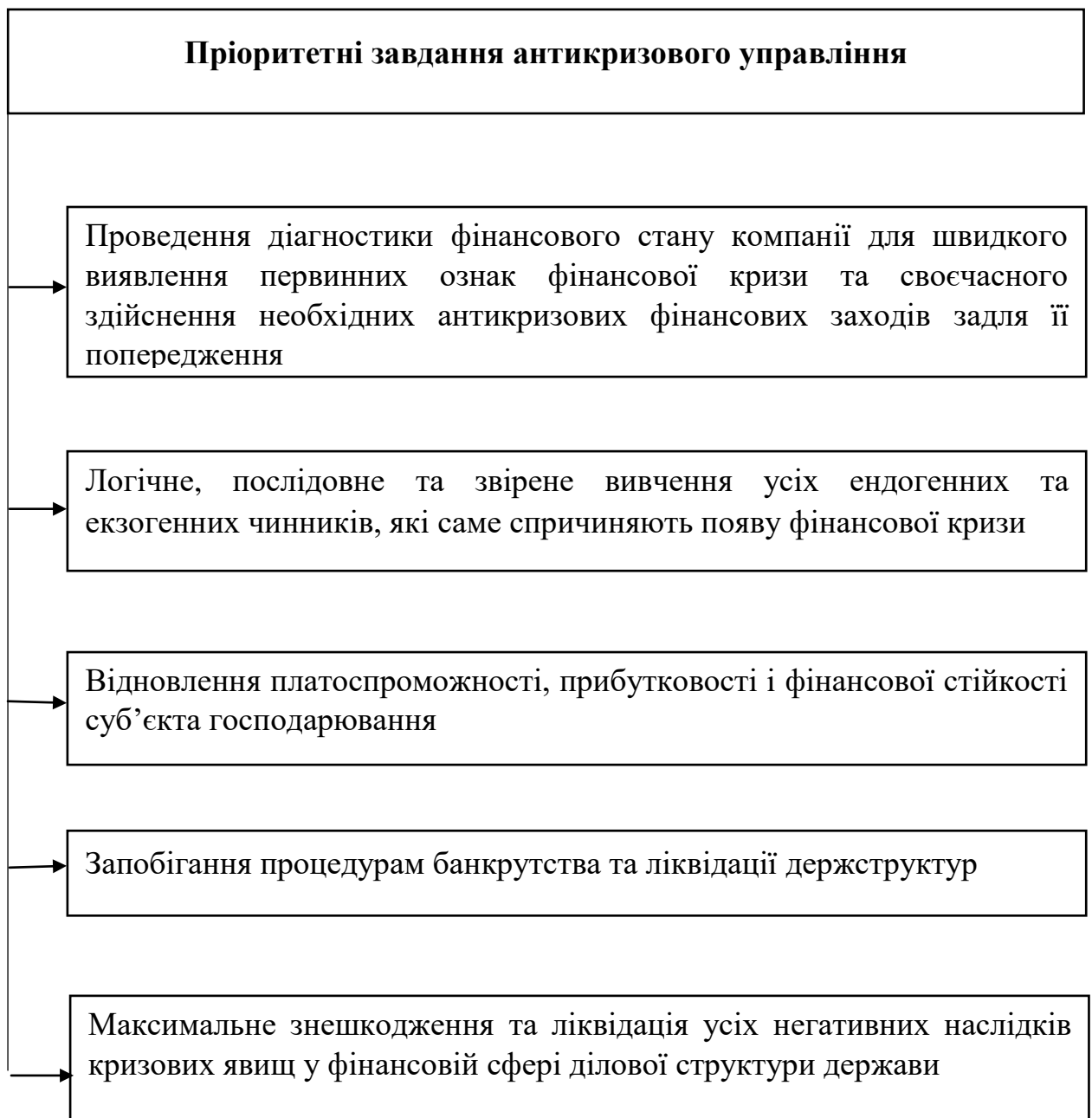


Рис. 1.2. Пріоритетні завдання антикризового фінансового управління.
Розроблено та досліджено автором на основі [13; 14; 15].

Якщо проаналізувати антикризове державне управління саме банківського сектору в світі, то ми можемо виявити такі заходи, як створення спеціального фінансування та спеціальних фондів, що є найпоширенішим та основним заходом запобігання кризам у світовій практиці. Зменшення

облікової ставки центрального банку, розширення переліку активів, які центральний банк надає в якості застави під позики, збільшення суми основної гарантії банківських депозитів; зменшення обов'язкових мінімальних резервів для комерційних банків, гарантування міжбанківських кредитів, націоналізація компаній, підтримка малозабезпечених (у фінансовому плані) через недоліки в банківському секторі компаній, субсидування відсоткових ставок, підвищення фінансової дисципліни, вдосконалення програм кредитування та запровадження нових, тощо [16, с. 3-10].

Конкретні принципи розглядаються по-різному з точки зору механізму, процесу та системи управління. Такі специфічні конкретні принципи антикризового управління фінансами включають:

- ранню діагностику кризових явищ;
- своєчасність реагування на окремі кризові явища у фінансовому розвитку господарюючого суб'єкта;
- застосування інструментів реструктуризації, потенціалу реінжинірингу; використання санації для уникнення банкрутства;
- забезпечення контролю за результатами розроблених заходів для виведення об'єкту з фінансової кризи.

Всі принципи і системні, і специфічні спрямовані на запобігання та уникнення тяжких наслідків. Запорукою успішної реалізації та виконання завдань, які стикаються з антикризовою системою фінансового управління в державі, є ефективне виконання нею своїх функцій з чітким дотриманням певних принципів.

1.3. Функції та механізми антикризового управління

Вважається, що, функції антикризового управління можна розділити на дві групи: фундаментальні (базові) і спеціалізовані (особливі). Функції першої групи такі як планування, організація, мотивування, регулювання, контроль є властивими будь-якому управлінському процесу, тоді як спеціалізовані функції відображають специфічні сторони антикризового фінансового управління, розкриваючи його економічну сутність і вказуючи на особливу цільову орієнтацію такої управлінської діяльності. До головних таких спеціалізованих функцій можна віднести:

- комплексну діагностику ймовірності та симптомів кризового фінансового розвитку, яка включає розробку набору ключових показників для швидкого виявлення загрози фінансової кризи, постійний моніторинг та аналітичну обробку даних щодо таких показників, виявлення та ідентифікацію ключових рушійних сил ризиків появи кризи у фінансовому секторі;

- розроблення загальної стратегії фінансової санації. В рамках цієї стратегії на підставі комплексної оцінки типу і глибини фінансової кризи та прогнозування динаміки кризових факторів зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування, формується система цілей і цільових індикаторів фінансового оздоровлення на тривалу перспективу; визначаються пріоритетні завдання щодо поліпшення фінансового становища суб'єкта господарювання у короткотерміновому періоді та розробляється політика дій щодо ключових напрямів;

- відновлення платоспроможності суб'єкта шляхом розробки та впровадження системи пріоритетних заходів щодо її фінансового оздоровлення;

- відновлення прибутковості та фінансової стійкості згідно зі встановленими параметрами цільової структури капіталу підприємства, враховуючи всі чинники, які можуть генерувати кризові процеси у фінансовій діяльності;

- забезпечення довготривалої фінансової рівноваги у процесі функціонування суб'єкта державного господарювання, тобто формування базових пропорцій його фінансового розвитку, найбільш адекватних обраній антикризовій фінансовій стратегії і зорієнтованих на попередження виникнення фінансової кризи на довгострокову перспективу.

Також доцільно виокремити групу об'єднуючих функцій таких як комунікаційна, координаційна, інформативна, мобілізуюча, призначення яких інтегрувати у єдиний управлінський процес базові й особливі функції антикризового фінансового управління (рис. 1.3).

Зміст комунікаційної функції полягає у налагодженні раціонального обміну інформаційними ресурсами та оперативної взаємодії між складовими антикризового фінансового управління. Координаційна функція забезпечує узгодження усіх стадій та дій структурних компонентів згаданого управлінського процесу, ефективну взаємодію між ними, чим сприяє гнучкому маневруванню наявними фінансовими ресурсами. Суть інформативної функції розкривається у забезпеченні процесу прийняття управлінських рішень щодо виведення господарюючого суб'єкта з фінансової кризи вичерпною і достовірною інформацією, а мобілізуюча – дає змогу виявити не лише «вузькі місця», але й можливості залучення прихованих резервів для подолання кризового стану.

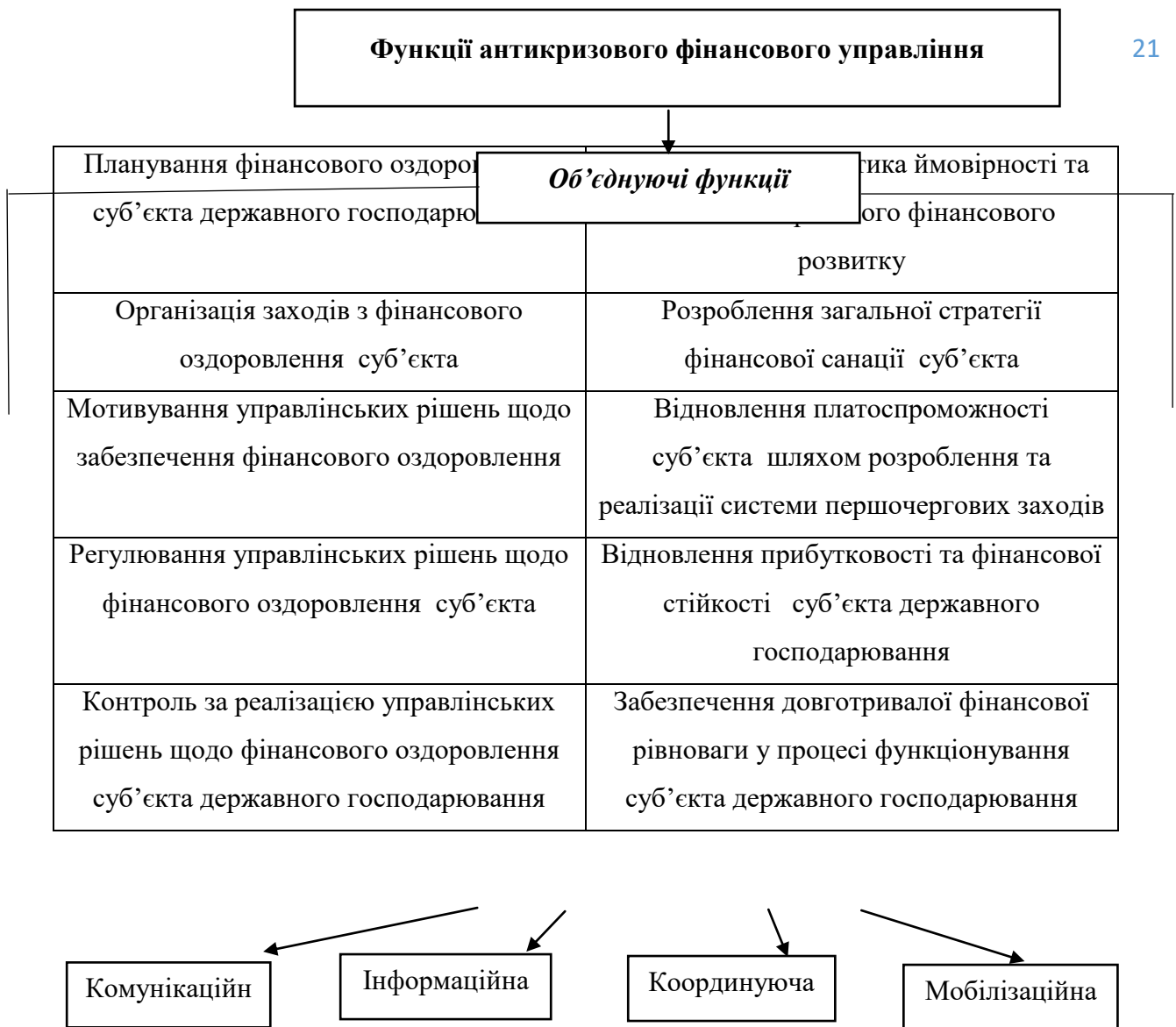


Рис. 1.3. Типологія функцій антикризового фінансового управління на підприємстві. Розроблено та досліджено автором на основі [1; 11].

Для достовірної діагностики ймовірності банкрутства та ефективного застосування фінансових механізмів стабілізації діяльності суб'єкта державного господарювання, антикризове фінансове управління повинно базуватися на низці принципів (табл. 1.).

Механізми, що використовується для нейтралізації загрози, пов'язані з відповідними витратами. Інакше очікуваний ефект не досягається при недостатній дії механізмів або держава здійснює невиправдано високі витрати при надлишковій дії механізму.

Принципи антикризового фінансового управління на підприємстві

Назва принципу	Зміст принципу
Принцип адресності управлінських рішень	Означає наявність конкретної відповідальної особи за прийняття і реалізацію антикризового рішення
Принцип адекватності реагування	Заходи щодо усунення загрози настання фінансової кризи та виходу з неї мають бути адекватними ступеню такої загрози та ступеню глибини (стадії) фінансової кризи
Принцип перманентної готовності до реагування	В умовах об'єктивної ймовірності настання кризи має забезпечуватися постійна готовність до реагування на потенційні збої фінансової рівноваги та погіршення фінансового становища на будь-якій стадії функціонування господарюючого суб'єкта
Принцип превентивності дій	Простіше запобігти виникненню фінансової кризи, аніж здійснювати заходи щодо нейтралізації та мінімізації зумовлених нею негативних наслідків
Принцип оперативності реагування	Можливості швидкого і повноцінного відновлення порушеної внаслідок кризи фінансової рівноваги напрямки залежать від оперативності застосування інструментарію антикризового фінансового управління
Принцип комплексності ухвалення рішень	Оскільки фінансова криза охоплює усю сукупність підсистем, які забезпечують функціонування суб'єкта державного господарювання, тобто носить комплексний характер, то й формування системи антикризових фінансових заходів потребує комплексного підходу до їхнього розроблення та реалізації
Принцип альтернативності дій	Вибір оптимального санаційного проекту неможливий без розроблення максимально можливої кількості варіантів антикризових фінансових рішень і ґрунтовного аналізу їхніх потенційних як негативних, так і позитивних наслідків
Принцип часових обмежень	Через високу загрозу втрати капіталу засновниками та ліквідації суб'єкта державного господарювання, діагностику ймовірності настання фінансової кризи

	необхідно здійснювати на ранніх етапах появи її початкових ознак, що дасть змогу оперативно її нейтралізувати, тобто характер антикризових управлінських рішень повинен відповідати типу та швидкості розгортання фінансової кризи
Принцип швидкої адаптивності	Ефективне антикризове фінансове управління вимагає високої гнучкості як з точки зору прискореної адаптації до того чи іншого типу фінансової кризи, змін зовнішніх і внутрішніх факторів, які її спричиняють, так і в контексті збалансованого врахування інтересів і потреб учасників процесу прийняття антикризових управлінських рішень
Принцип пріоритетності використання внутрішніх фінансових ресурсів	Приймаючи управлінські рішення щодо здійснення антикризових фінансових заходів, особливо на початкових стадіях діагностики фінансової кризи, суб'єкт господарювання повинен надавати перевагу внутрішнім джерелам фінансування
Принцип мотивації менеджерів	Наявність матеріальної та морально-психологічної мотивації менеджерів, задіяних в системі антикризового фінансового управління, забезпечує інтенсивніше та ефективніше виконання поставлених перед ними завдань
Принцип завершеності	Будь-яке затверджене рішення у сфері антикризового фінансового управління підлягає обов'язковій реалізації, бо без цього втрачається сам сенс здійснення антикризового заходу

Складено та досліджено автором на основі [10; 13; 17;]

Кожне явище кризи не тільки має тенденцію до розширення з кожним новим економічним циклом, але й породжує нові побічні ефекти. Тому чим раніше будуть застосовані антикризові фінансові механізми, тим більшими можливостями до відновлення буде забезпечений суб'єкт.

За допомогою антикризового фінансового управління можна досягти успіху, якщо воно буде своєчасним, а також профілактичним і матиме

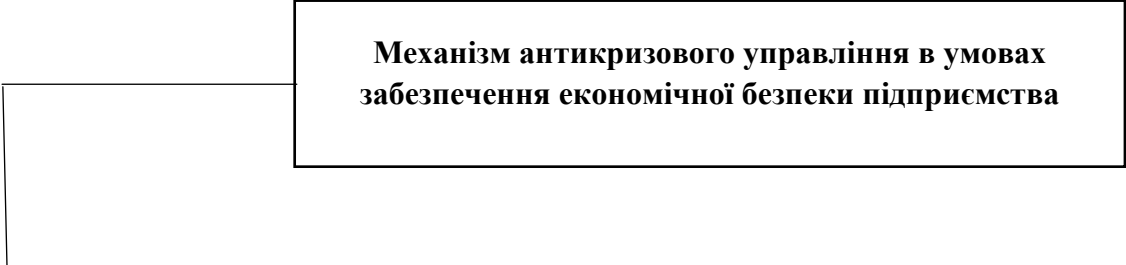
превентивний характер, тільки таке управління в сучасних швидко змінних умовах здатне досягти поставленої мети і ефективно вирішувати поставлені перед ним завдання.

Механізми антикризового управління задля забезпечення та дотримання економічної безпеки відбуваються через поєднання різних комплексів економічних та організаційних заходів у вигляді різноманітних форм та методів, які задіяні на правовій основі й спрямовані на прогнозування, попередження і за обставин мінімізацію всіх загроз для діяльності підприємства чи держави (рис. 1.4). Ці заходи спрямовані на упередження та усунення кризових явищ та загроз, несприятливих для підприємства, тож розглянемо їх детальніше.

Як бачимо з рис.1.4, чинники виникнення кризи на підприємстві можуть бути внутрішніми, які залежать від діяльності підприємства і зовнішніми, які не залежать від діяльності підприємства.

До категорії внутрішніх чинників слід віднести: низьку продуктивність праці, неефективний фінансовий менеджмент, високий рівень комерційного ризику, низька конкурентоспроможність продукції, відсутність гнучкої системи управління, залежність від обмеженого кола покупців і постачальників, тощо.

Серед зовнішніх, в свою чергу, виділяють: нестабільність валютного ринку, зниження рівня доходів населення, зростання безробіття, зростання інфляції, політична нестабільність, стихійні загрози, недосконалість податкової системи, монополізація ринку, тощо.



Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства

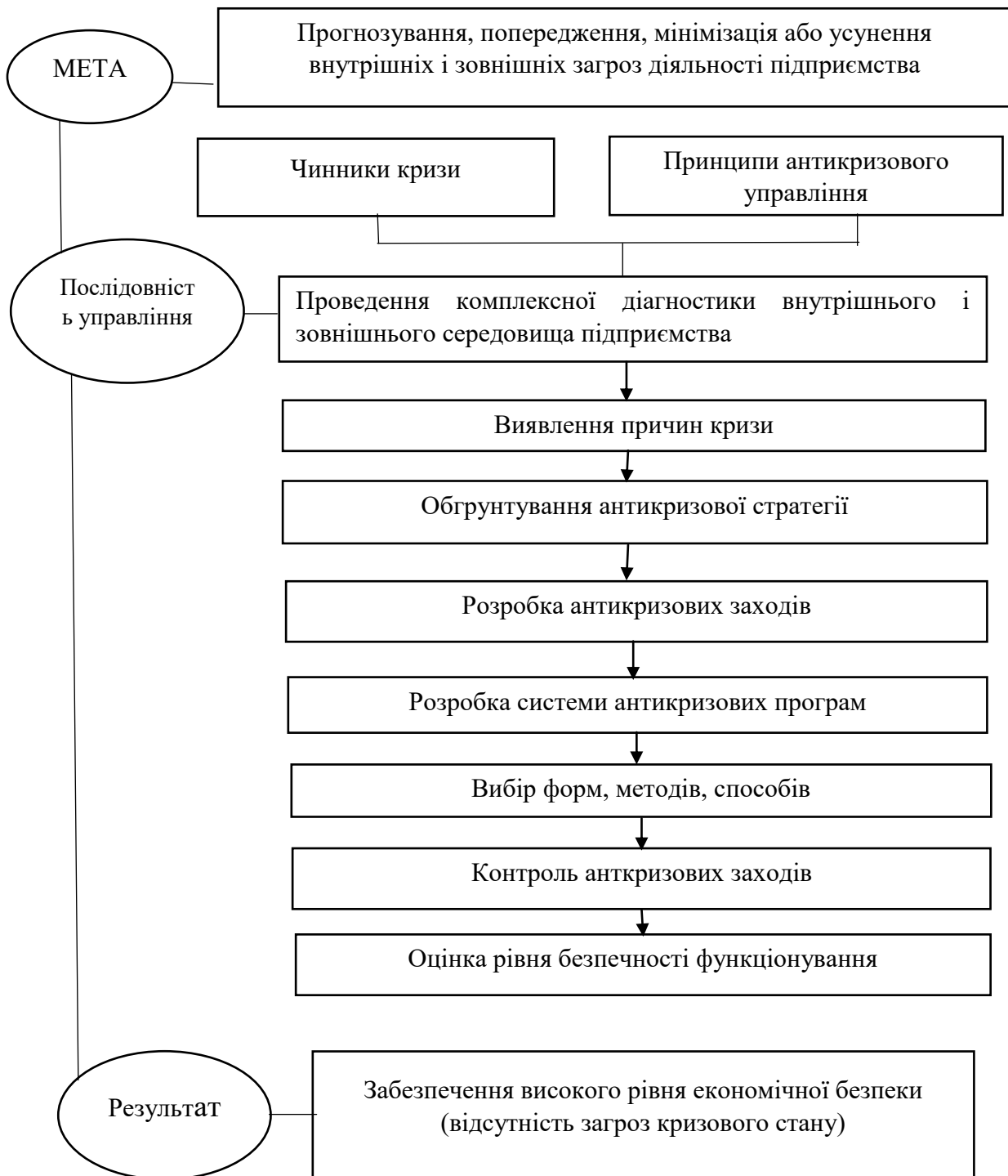


Рис. 1.4. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. Розроблено та досліджено автором на основі [18; 19; 20]

Задля забезпечення ефективності системи антикризового управління в умовах економічної безпеки, вона має ґрунтуватися на наступних принципах:

- завчасне виявлення кризових явищ на підприємстві;
- швидкому реагуванню при кризових ситуаціях (оперативне прийняття рішень);
- дотримання законодавства та етичних норм при застосуванні антикризових заходів [18, с. 608].

Всі принципи і системні, і специфічні спрямовані на запобігання та уникнення тяжких наслідків. Запорукою успішної реалізації та виконання завдань, які стикаються з антикризовою системою фінансового управління в державі, є ефективне виконання нею своїх функцій з чітким дотриманням певних принципів.

За допомогою антикризового фінансового управління можна досягти успіху, якщо воно буде своєчасним, а також профілактичним і матиме превентивний характер, тільки таке управління в сучасних швидко змінних умовах здатне досягти поставленої мети і ефективно вирішувати поставлені перед ним завдання.

Застосування такої системи, як раз і полягає в здібності діагностування кризових явищ, адже сам цей процес кризи не з'являється самостійно. Це дуже тривалий та комплексний процес, виникає на основі певних взаємопов'язаних та, можливо, циклічних передуючих дій, що могли бути нецілеспрямовано зроблені в минулому. Діяльність та застосування антикризового управління полягає в принципах ефективності й відповідності управління, комплексності й об'єктивності рішень, а також контролю, та законності дій. Тому надзвичайно важливо знайти відповідні та правильні механізми та важелі задля уникнення необернених наслідків та складностей від такого явища.

В процесі управління надзвичайно важливо саме виявити ті чинники, що спричиняють кризу. Здійснити це можливо шляхом комплексної діагностики діяльності підприємства, що, в свою чергу, як виявляє загрози,

так і здатне винайти можливості подолання кризи та недоліків у діяльності підприємства [18, с. 460].

Отже, якщо мова йде про послідовність в антикризовому управлінні в умовах забезпечення та сприяння економічної безпеки, то воно має виглядати наступним чином:

- 1) проведення комплексної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- 2) виявлення причин кризи та рівня загроз;
- 3) обґрунтування антикризової стратегії;
- 4) розробка системи антикризових планів, проектів, програм;
- 5) розробка антикризових заходів;
- 6) вибір методів, інструментів та важелів антикризового управління;
- 7) контроль антикризових заходів;
- 8) оцінка рівня безпечності функціонування підприємства.

Саме на останньому завершальному етапі дуже важливо оцінити досягнутий в процесі антикризового управління рівень економічної безпеки задля прийняття рішень щодо подальшої діяльності.

1.3.1. Оцінка антикризового управління на підприємстві та шляхів його застосування

Антикризове управління в будь-якій компанії, як не дивно, має на меті вивести цю компанію з кризи та відновити її ефективність. Для цього застосовується певна сукупність антикризових заходів аби поліпшити та вдосконалити ті сфери діяльності підприємства, де є прояви кризових явищ. Впровадження таких заходів антикризового управління може бути реалізовано з певним успіхом, оцінивши які, можна досягти максимальної ефективності в антикризовому управлінні загалом. Оцінка ж потенційних

можливостей підприємства, в свою чергу, включає в себе діагностику наступних досліджень: оцінка самого підприємства як господарської одиниці та оцінку його фінансової стійкості.

Оцінка конкретно підприємства, якщо розглядати його, як господарську одиницю, включає в себе такі заходи:

- аналіз капіталу;
- аналіз загальних витрат;
- аналіз інвестицій;
- аналіз формування коштів підприємства;
- аналіз кількісних показників діяльності підприємства;
- дослідження основних напрямків використання коштів підприємства;
- діагностика ефективності діяльності підприємства.

Аналіз капіталу проводиться за структурою (основний капітал і оборотний капітал) та за належністю (власний капітал та позиковий капітал). Ефективність співвідношення основного і оборотного капіталів такого підприємства визначається саме його типом. Так, функціонування підприємства – виробника засобів виробництва вважається ефективним, коли основний капітал становить 70 %, а оборотний, відповідно, 30 %. Для підприємства–виробника міра основного капіталу повинна становити 67 %, а оборотного – 36 %. Для підприємства посередника частка основного капіталу повинна становити 34 %, а оборотного – 64 %. Зсув наведеного співвідношення в межах 10 % характеризує входження підприємства в передкризовий стан; більше 10 % - в кризовий стан.

Діяльність підприємства має позитивну тенденцію, коли

$$K_B - K_{\Pi} \rightarrow K_B \quad (2.1)$$

де K_B – власний капітал,

K_{Π} – позиковий капітал

Кризовий стан підприємства характеризується таким співвідношенням
(2.2)

$$K_B - K_{II} \rightarrow (- K_{II}) \quad (2.2)$$

Ефективна діяльність підприємства в довгостроковому періоді неможлива без інвестування. Інвестиції, в свою чергу, представляють таку частину прибутку, що спрямовується для збільшення як основного, так і оборотного капіталів. Внутрішні інвестиції спрямовані на розширення основної діяльності підприємства, зовнішні – на придбання акцій і облігацій інших підприємств та держави. Якщо показник зовнішніх річних інвестицій сягає більше ніж 15% усіх інвестицій підприємства, формується тоді додаткове джерело отримання прибутку, що посилює господарський потенціал підприємства. Якщо інвестиції останніх трьох місяців прямують до 0, підприємство знаходиться в передкризовому стані; якщо цей термін перевищує півроку – підприємство знаходиться у кризовому стані [21, с. 567].

Основними кількісними показниками діяльності підприємства являються об'єм виробництва і об'єм реалізації, які можуть бути виражені у вартісному і натуральному вимірі. Так, можна припустити, що підприємство матиме досить високий потенціал, якщо для посередників середньорічні темпи зростання у вартісному вираженні (2.3) більші за середньорічні темпи зростання в натуральному виразі (2.4), а для виробників – навпаки ((2.4) > (2.3)). Це зумовлено тим, що, якщо темп виробництва в натуральному виразі вищий, аніж у вартісному, то це вже свідчить про об'єктивне зниження собівартості продукції, тобто, якщо точніше, отримання певної конкурентної переваги. Якщо ж об'єм реалізації зростає швидше в натуральному виразі, ніж у вартісному, то підприємство працює на ринку із сприятливою кон'юнктурою.

$$T_{варт} = \sqrt[n-1]{\frac{Y_n}{Y_1}} \times 100\% \quad (2.3)$$

$$T_{nat} = \sqrt[n-1]{\frac{Y_n}{Y_1}} \times 100\% \quad (2.4)$$

де T_{wart} – середньорічний темп зростання у вартісному виразі;

T_{nat} – середньорічний темп зростання у натуральному виразі;

n – кількість спостережень;

Y_n – показник останнього спостереження;

Y_1 – показник 1-го року спостереження.

Аналіз загальних витрат підприємства включає в себе аналіз саме прогресивних витрат (на вдосконалення виробництва, маркетинг, управління, тощо) та обов'язкових витрат (накладні витрати, витрати на збут, адміністративні витрати). Ефективному функціонуванню підприємства відповідає положення, при якому прогресивні витрати становлять 50 % від загальної суми витрат і мають тенденцію до підвищення своєї питомої ваги. Передкризовий стан підприємства характеризується 40 % прогресивних витрат із загальної суми витрат і тенденцією до їх зниження. Про входження підприємства в кризовий стан свідчить зниження прогресивних витрат до 30 % і подальше їх зниження. Усі витрати обраховуються не тільки сумами, але і рівнями витрат [21, с. 569].

$$R_{ПВ} = \left(\frac{S_{ПВ}}{V_{пр}} \right) \times 100\% \quad (2.5)$$

$$R_{ОВ} = \left(\frac{S_{ОВ}}{V_{пр}} \right) \times 100\% \quad (2.6)$$

де $R_{ПВ}$ – рівень прогресивних витрат;

$R_{ОВ}$ – рівень обов'язкових витрат;

$S_{ОВ}$ – сума обов'язкових витрат;

$S_{ПВ}$ – сума прогресивних витрат;

$V_{пр}$ – об'єм продажів.

Як видно з формул (2.5 - 2.6) задля ефективного функціонування самого підприємства показник прогресивних витрат повинен прямувати до

зростання або стабілізації, а показник обов'язкових витрат має бути стабілізованим чи прямувати до зменшення. Прогресивні витрати, в свою чергу, характеризують саме витрати на створення вже майбутнього потенціалу підприємства.

Основними джерелами формування коштів підприємства виступають: чистий прибуток ($П_{ч}$), амортизаційні відрахування (B_A), дохід від реалізації активів, що вибули (A_B), зростання довгострокових кредитів ($КД^+$), зростання короткострокових кредитів ($КК^+$), емісія акцій (E), субсидії та дотації (D). При цьому ($П_{ч}$), (B_A), (A_B) становлять джерела формування і збільшення власного капіталу. Для збереження потенціалу підприємства повинно виконуватись $(П_{ч}) + (B_A) + (A_B) = (КД^+) + (КК^+)$ [22, с. 158].

Аналіз основних напрямків використання коштів підприємства повинен включати: внутрішні капітальні вкладення (V_{KB}), зростання власного оборотного капіталу ($К_{OK}$), погашення довгострокових кредитів ($КД^-$), купівлю цінних паперів (C), кошти на банківських рахунках, які зростають ($К_{БР}^+$), дивіденди, що знаходяться у фонді споживання ($ДФ$). Показники $(V_{KB}) - (К_{БР}^+)$ характеризують капіталізацію прибутку, $(ДФ)$ – споживання прибутку. Індекс $(ДФ)$ має становити не більше четвертої частини від чистого прибутку, оскільки тільки у цьому випадку підприємство розвиває свій потенціал.

1.3.2. Оцінка та дослідження ефективності функціонування підприємства

Задля загального виявлення ефективності та дослідження функціонування підприємства, на основі якого і вормується цінка використовуються наступні показники прибутку і рентабельності:

Валовий прибуток ($П_B$) – прибуток із усіх джерел до сплати податків.

Чистий прибуток ($\Pi_{\text{ч}}$) – від валового прибутку віднімаємо податки, що сплачуються з отриманого прибутку.

За валовим та чистим прибутком розраховуються середньорічні темпи зростання. Показники ефективності продажів до і після оподаткування визначаються такими показниками рентабельності:

$$R_1 = (\Pi_B / V_{\text{пр}}) * 100 \% ; \quad (2.7)$$

$$R_2 = (\Pi_{\text{ч}} / V_{\text{пр}}) * 100 \% ; \quad (2.8)$$

де R_2 показує вплив оподаткування знову ж таки, на рентабельність підприємства.

Ефективність використання активів, тобто ефективність використання капітальних вкладень, характеризують такі показники рентабельності:

$$R_3 = (\Pi_B / A) * 100 \% ; \quad (2.9)$$

$$R_4 = (\Pi_{\text{ч}} / A) * 100 \% ; \quad (2.10)$$

де A – активи підприємства.

Тут R_4 вже є основним показником рентабельності, або ж нормою прибутку на вкладений капітал.

Ефективність використання власного капіталу характеризує показники рентабельності:

$$R_5 = (\Pi_B / K_B) * 100 \% ; \quad (2.11)$$

$$R_6 = (\Pi_{\text{ч}} / K_B) * 100 \% ; \quad (2.12)$$

де K_B – власний капітал.

Ефективність використання саме позикового капіталу характеризують вже такі показники рентабельності:

$$R_7 = (\Pi_B / K_{\text{п}}) * 100 \% ; \quad (2.13)$$

$$R_8 = (\Pi_{\text{ч}} / K_{\text{п}}) * 100 \% ; \quad (2.14)$$

де $K_{\text{п}}$ – позиковий капітал.

Підприємство здатне ефективно функціонувати й підвищувати свій потенціал тільки за умови стабільного зростання всіх показників

рентабельності. Відповідно ж протилежна тенденція до зниження показників рентабельності характеризує вже входження підприємства в стадію передкризового стану, а більш значне зниження – у стадію кризового стану.

Оцінка безпосередньо фінансової стійкості конкретного підприємства полягає в проведенні аналізу структури його власного капіталу і розрахунку тих самих показників фінансової стійкості. Власний капітал підприємства включає: статутний капітал, або статутний фонд, з якого починається підприємство (K_S); емісійний дохід, або вторинний залучений капітал (K_{B3}); накопичений або ж нерозподілений прибуток (Π_K). Тут K_S , K_{B3} – залучений, зовнішній капітал, Π_K – капітал, створений в процесі функціонування підприємства.

Для оцінки фінансової стійкості розраховується співвідношення капіталізованого прибутку і залученого капіталу. При цьому ефективній діяльності підприємства відповідають наступні співвідношення:

$$K_S + K_{B3} > \Pi_K, \quad t < 3; \quad (2.15)$$

$$\Pi_K > K_S + K_{B3}, \quad t > 5; \quad (2.16)$$

$$\Pi_K > 3(K_S + K_{B3}), \quad t > 8; \quad (2.17)$$

де t – кількість років функціонування підприємства.

Якщо ж структура власного капіталу відповідає співвідношенням (2.15) – (2.17), швидкість накопичення капіталу достатньо велика для створення стабільної фінансової стійкості.

Показниками ж фінансової стійкості виступають одночасно і показниками ліквідності (2.18), (2.19), самофінансування (2.20) та поточної платоспроможності (2.21)

$$F_1 = (K_B / A) * 100 \%; \quad (2.18)$$

$$F_2 = (K_B / K_{\Pi}) * 100 \%; \quad (2.19)$$

Для фінансово-стійкого підприємства $F_1 \approx 50 \%$, $F_2 \approx 100 \%$.

$$F_3 = (N_K^P / V_K^P) * 100 \%, \quad (2.20)$$

де N_K^P - річні надходження наявних коштів;

V_K^P - річні капітальні вкладення.

У фінансово-стійкого підприємства $F_3 \rightarrow 100\%$. Не важко здогадатися, що при $F_3 = 100\%$, тобто, підприємство досягає самофінансування.

$$F_4 = (K_{OK} / K_{K3}) * 100\%, \quad (2.21)$$

де K_{OK} - власний оборотний капітал

K_{K3} - короткострокові кредити.

При $F_4 = 1$ підприємство являється вже платоспроможним.

Якщо підприємство має високу швидкість накопичення капіталу, ліквідне, знаходиться на самофінансуванні, платоспроможне, то його фінансовий стан є стабільним. В іншому, протилежному ж випадку, воно знаходиться в передкризовому (незначні відхилення декількох показників фінансової стійкості) або кризовому (значні відхилення декількох або всіх показників фінансової стійкості).

Отже, дослідження забезпечення підприємства фінансовими ресурсами включає наступні заходи:

- необхідний об'єм коштів;
- визначення ступеню доступності й часу надання коштів;
- форми надання необхідних коштів (довгостроковий чи короткостроковий кредит, наявні кошти);
- ризик, пов'язаний з джерелом коштів.
- вартість володіння даними видами ресурсів (відсоткові ставки, інші формальні та неформальні умови надання конкретного джерела коштів);

Висновки до розділу 1

Отже, виходячи з вище наведеного, можна стверджувати, що виникнення криза завжди є переломним моментом в послідовності господарських процесів будь то на підприємстві чи в державі в цілому. Дуже

типовою для продовження й розвитку кризової ситуації є або ліквідація підприємства, як досить екстремальна форма, або ж успішне подолання кризи. Антикризове управління - це система управлінських заходів та рішень для діагностики, запобігання, нейтралізації та подолання кризи та її причин. Воно цілком успішно може бути застосовано в будь-якому секторі економіки. Його суб'єктом виступають фізичні та юридичні особи, які, в свою чергу, за рішенням відповідних органів уповноважені здійснювати комплекс робіт з антикризового управління. А об'єктом може бути сукупність усіх фінансовоекономічних ризиків, активи, капітал, фінансові потоки та вартість установ, що перебувають у режимі антикризового управління.

Діяльність та застосування антикризового управління полягає в принципах ефективності й відповідності управління, комплексності й об'єктивності рішень, а також контролю, та законності дій.

Антикризове управління виконує також ряд певних функцій. Якщо казати в цілому, то роль комунікаційної полягає у налагодженні раціонального обміну інформаційними ресурсами та оперативної взаємодії між складовими антикризового фінансового управління. Координаційна функція забезпечує узгодження усіх стадій та дій структурних компонентів згаданого управлінського процесу, ефективну взаємодію між ними, чим сприяє гнучкому маневруванню наявними фінансовими ресурсами. Суть інформативної функції розкривається у забезпеченні процесу прийняття управлінських рішень щодо виведення господарюючого суб'єкта з фінансової кризи вичерпною і достовірною інформацією, а мобілізуюча – дає змогу виявити не лише «вузькі місця», але й можливості залучення прихованих резервів для подолання кризового стану.

РОЗДІЛ 2

ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Інноваційний процес як фактор антикризового управління

Кожна соціально-економічна система, як відомо, досягає успіху у своїй діяльності, якщо вона постійно перебуває у стані стабільного та постійного послідовного розвитку. Тривалий та стійкий розвиток підприємств є однією з головних проблем ринкової економіки. Зміни в ринковому середовищі вимагають створення адекватного механізму управління для підвищення ефективності.

Інноваційна діяльність є одним із заходів по виведенню держави з кризи і більшою мірою, ніж інші напрямки діяльності, пов'язана з ризиком. Наукові дослідження, дослідницькі та технічні розробки, інноваційні, комерційні фінансові, та виробничі заходи підпорядковані одній меті безпосереднє створення і впровадження інновацій. Стабільний розвиток, як показує досвід успішних компаній та розвинених держав забезпечується на основі збалансованої комбінації інновацій. Система інноваційного управління повинна бути спрямована на формування ефективної політики нововведень, що дозволяє функціонувати, уникаючи кризових ситуацій і займати лідируючі позиції [24, с. 240].

Антикризова програма є центральною ланкою антикризового управління, яка пов'язує державну мету і систему цілей, способи їх досягнення із завданням виходу з нестабільного положення і забезпечення подальшого динамічного розвитку суб'єкта господарювання. Застосування антикризової програми передбачає систематичне використання таких додаткових інструментів, що забезпечують цілеспрямованість інновацій, як інвестиційна і маркетингова політика [25, с. 173].

Сучасна концепція теорії інновації включає такі поняття, як «життєвий цикл продукції» та «життєвий цикл технології виробництва». У

найзагальнішому вигляді структуру життєвого циклу продукції, включаючи інноваційний процес, можна представити таким чином (рис. 2.1).

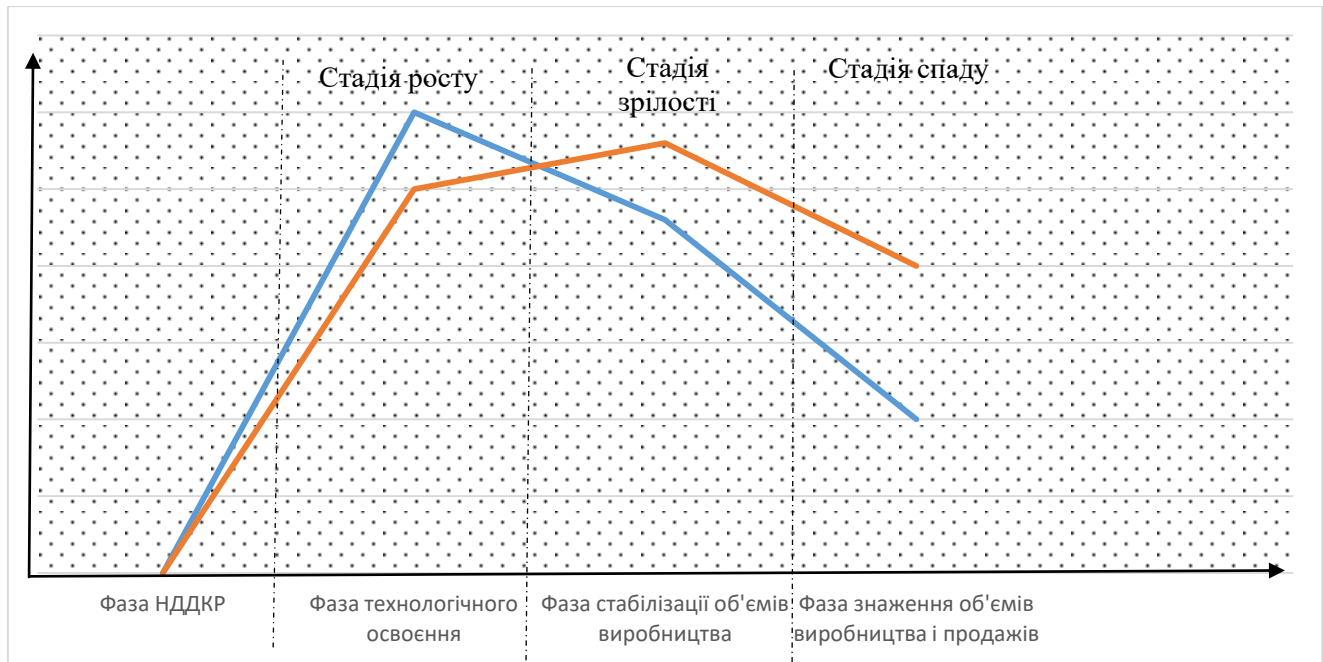


Рис. 2.1. Схема життєвого циклу продукції [26].

На початковій фазі *науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР)* проводяться фундаментальні теоретичні дослідження, прикладні дослідження і проектно-конструкторські розробки.

Основними цілями фази технологічного освоєння виробництва є його підготовка до впровадження результатів розробок і забезпечення необхідних для цього умов. Тут здійснюється безпосередня взаємодія науки і виробництва, від якого залежать темпи освоєння прогресивних нововведень, терміни їх впровадження і початок масового виробництва нових продуктів.

На наступній фазі відбувається тиражування нових продуктів. Стабільне виробництво покликане забезпечити задоволення потреб суспільства в конкретних видах виробів заданої якості і кількості. У цьому полягає сутність даного етапу

Остання фаза життєвого циклу продукції демонструє стадію, коли ринок досягає насичення, відбувається зниження обсягів продажів і

подальше забезпечення попиту на продукцію можливо завдяки застосуванню нових технічних чи технологічних рішень з метою оновлення продукції і закріплення положення підприємства на ринку [26].

Інноваційний процес, як частина життєвого циклу товару, включає різні етапи - від досліджень і розробок нової технічної ідеї чи технології і закінчуючи її впровадженням до промислового виробництва, отримання нового продукту та його комерціалізації. Останній етап інноваційного процесу, пов'язаний з розвитком масштабного виробництва нової продукції, вимагає реконструкції виробничих потужностей, вдосконалення технологій, навчання персоналу, маркетингової діяльності тощо. Однак, інвестиції всеодно продовжуватимуть носити достатньо ризиковий характер, так як реакція ринку на цьому етапі ще невідома і ризики відторгнення запропонованого товару мають високу ймовірність. Ось тут дуже важливо завжди пам'ятати, що новий продукт, який як раз був створений з повним урахуванням усіх досягнень теперішнього науково-технічного прогресу, може не характеризуватися попитом на ринку. Тому дуже важливий етап комерціалізації, де вже через маркетинг формується безпосередньо попит на нову продукцію, здійснюється зворотний зв'язок, що вкрай важливо, зі споживачами нового виробленого продукту і вжже потім визначається подальший хід досліджень і розробок [27].

До того ж, об'єктом інновації в антикризовому управлінні можуть бути не лише нова продукція і такі ж самі нові технології, на що зазвичай звертається основна увага, а й нові ринки, нові управління методи, нові організаційні структури, тощо. Із загальним прискоренням науково-технічного прогресу, глобалізацією та інтернаціоналізацією ринку, посиленням конкуренції, що супроводжується зниженням конкурентоспроможності та необхідністю розподілу ринку на сектори, ніші та мікросегменти, інновації стають ключовими факторами успіху, якщо вже не єдиним, так би мовити, засобом виживання. А стратегічне управління

інноваціями - найважливіше завдання антикризової політики компанії. На (рис. 2.2) представлена схема процесу прийняття інноваційних рішень.

В антикризисному управлінні можуть бути використані такі види інновацій, як: продуктові, процесні, аллокаційні. До процесних інновацій слід віднести нововведення у взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, інші процеси, що стосуються управління рухом матеріальних запасів, обігу грошових коштів на підприємстві, загальним менеджментом, а також певними технологічними процесами випуску продукції.

Продуктові інновації, в свою чергу, полягають у виборі й освоєнні нових видів діяльності, конкретно продуктів праці. Для їх реалізації підприємству вкрай необхідне попереднє розроблення нового продукту та технології його випуску. Такі інновації можуть безпосередньо бути реалізовані власними силами підприємства чи шляхом замовлення у розроблювача.

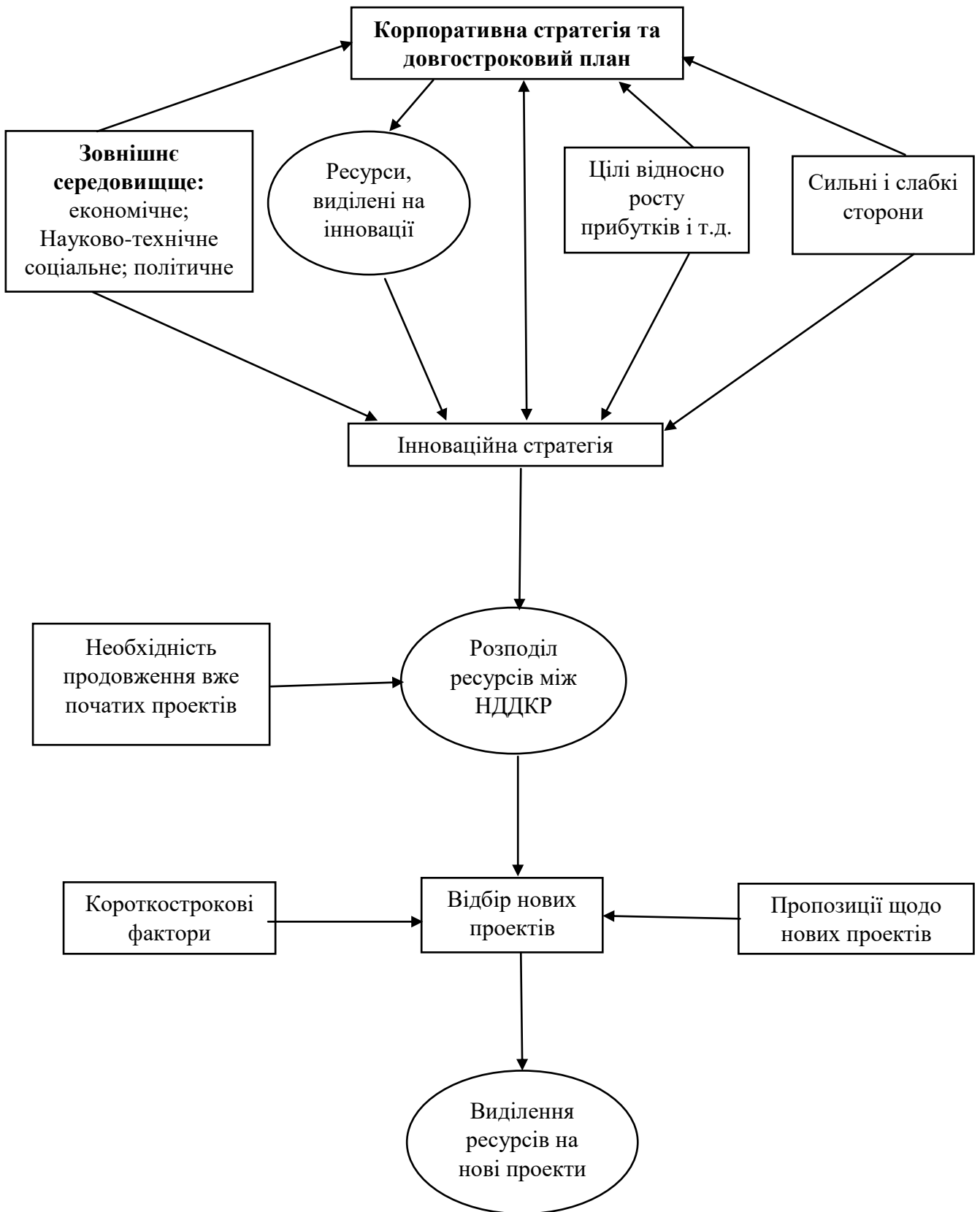


Рис. 2.2. Процес прийняття інноваційних рішень. Розроблено та дослідено автором на основі [26; 27]

Аллокаційні ж інновації полягають безпосередньо в різних схемах реорганізації підприємства, перерозподілі (реструктуризації) різних матеріальних, фінансових і нематеріальних активів цього підприємства, перерозподілі відповідальності самих працівників підприємства. Такі нововведення, в своєму обліку, є найдорожчими і найскладнішими в реалізації, які ще й повільно окуповуються. Від них, варто застережити, можна очікувати як високого і тривалого ефекту, так і радикального всеохоплюючого провалу [28, с. 157-158].

Відповідно до цього можна зазначити, що сьогодні антикризова діяльність в організації нерозривно пов'язана з інноваційною, а самі інновації нерідко виступають інструментами антикризового управління. Отже, використання інновацій однозначно позитивно вплине на безпосереднє покращення антикризового управління в організації, зменшить витрати організації та вдосконалить продукт. Також, наразі, слід зазначити, існує інновація, яка ймовірно перебуває саме на стадії концепції, але вже в найближчому майбутньому може і стати реальністю [26].

Прикладом такої інноваційної стратегії антикризового управління можна назвати таке нещодавно засноване поняття, як електронний документообіг. Адже, в основі будь-якого підприємства, його інформаційно-аналітичного забезпечення лежить саме опрацювання документів. Вони, в свою чергу вже підлягають фіксуванню, створенню чи обліку в певній формі. В Україні це явище зародилося відносно недавно, проте вже на сьогодні міцно закріпилося в діяльності будь-якого підприємства і останніми роками має тенденцію тільки до збільшення. Розглянемо це на прикладі договорів ОСЦПВ (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Кількість електронних полісів, січень-грудень 2018-2020. Досліджено автором на основі [29]

Так за підсумками 2020 року кількість електронних договорів ОСЦПВ склала приблизно 3,05 млн. шт., що майже в 2,5 рази більше, ніж до цього в 2019 році. Сума страхових платежів за такими договорами становить близько 2,6 млрд. грн. (+176%).

Більше 33% від усієї загальної кількості договорів ОСЦПВ укладено в електронній формі: частка електронних договорів ОСЦПВ в 2020 р. складає близько 36%, тоді як в 2019 р. вона становила 14%, а в 2018 р. – лише близько 3%. Виразну динаміку продемонстрували й показники використання електронного європротоколу, збільшившись в 2,7 рази: в 2019 р. було оформлено 1617 електронних європротоколів, в 2020 – вже 4620 шт.

В даний час сучасне антикризове управління нерозривно пов'язане з використанням інновацій (табл. 2.1). Якщо задатися питанням "Чи мають інновації позитивний або ж негативний вплив на запобігання чи подолання кризи?" відповідь не буде однозначною, оскільки: інновації зазвичай вимагають значних фінансових, немало часу та людських ресурсів буде задіяно, а вони, як відомо, обмежені в умовах кризи в організації;

невиправдані нововведення самі по собі можуть спричинити кризу в організації.

Таблиця 2.1

Використання інновацій в антикризовому управлінні

Вид локальної кризи	Вид інновацій	Приклади реалізації інновацій вітчизняними та іноземними компаніями
Криза збуту	Продуктові інновації	Компанія «Галичина» почала активно виходити з кризи шляхом розвитку дистрибуції, навіть у нелояльних до неї регіонах. Коли в компанії вже була вибудована дистрибуція, «Галичина» зробила ще один хід – запустила лоукост-бренд «Мої Корівки», який швидко закріпився на ринку [27]
Фінансова криза	Організаційно-управлінські інновації	ВАТ «ТАТЕЛЕКТРОМАШ» опинилося в передбанкрутному стані, але цю компанію перетворили в проектно-інвестиційне підприємство, інвестиційно-інноваційний механізм, єдиним завданням якого було виробництво інноваційного та наукоємного бізнес-потенціалу, нових конкурентоспроможних підприємств з високою вартістю капіталу [28]
Криза постачання	Процесні інновації	«Samsung» вкладає велику частину прибутку від продажу мікросхем пам'яті в розробку інших мікросхем. Сучасні чипи власного виробництва дозволяють забезпечити переваги малої техніки «Samsung» над технікою конкурентів [30]
	Продуктові інновації	Поширена паніка щодо компанії Johnson &

		Johnson, коли 7 чоловік померли після прийому капсул екстра-міцного «Тиленола», який був пронизаний ціанідом. Керівники затвердили для своїх продуктів нові стандарти для упаковки, що захищають від несанкціонованого поводження [31]
Виробнича криза	Продуктові інновації	Компанія Nokia «переосмислювала» себе чотири рази, спочатку як виробник чобіт, потім – телевізорів, потім – комп'ютерів і, нарешті, – мобільних телефонів. Унаслідок цього компанія дуже серйозно ставиться до інновацій і розуміє, що її виживання залежить від якісного продукту [32]
	Технологічні інновації	Компанія «Microsoft» подолала кризу за допомогою розробки та виробництва ігрових приставок, хоча основною діяльністю цієї компанії була розробка програмного забезпечення [28]

Розроблено та досліджено автором на основі [31; 32; 33; 34; 35]

Проаналізувавши таблицю, слід зазначити, як процес інновації може вплинути на вихід організації з кризи:

- *реструктуризація* (виробнича, продуктова, організаційна) з використанням інновацій дає можливість вийти з кризового стану якомога швидше та сприяє застереженню появи нових кризових явищ;
- *використання аналітики та моніторингу з використанням інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій* дозволяє зменшити витрати та упередити появу кризових явищ;
- *впровадження концепції «збереження шляхом розвитку»* забезпечує успішне та стабільне функціонування організації.

2.2. Подолання фінансової кризи 2008-2009 рр., на прикладі ЄС. Інноваційний потенціал, його роль в антикризовому менеджменті

Варто згадати, що розпочавшись з банкрутства великих фінансових установ в США в 2007р., фінансова криза швидко розрослась у глобальну кризу, і, як наслідок, призвела до повного або часткового банкрутства декількох європейських, і не тільки, банків та падіння різних економічних та біржових індексів та значного падіння акцій та вартості товарів в усьому світі.

Ми знаємо, що 2009 рік назавжди увійшов в історію як рік світової, економічної та політичної кризи, найбільшої часів глобалізації (Рис. 2.4). Ні для кого не секрет, що ця криза стала серйозним випробуванням для всіх країн без винятку. Задля подолання кризи Європейський Союз реалізує низку заходів, що демонструють вплив конкретної антикризової політики:

1) *Зміна фінансової системи.* Країни Європейського Союзу вирішили поділити свій фінансовий ринок, головною функцією якої було надання позик, пенсій та житлових кредитів. Були вжиті заходи для сприяння чесності, прозорості та захисту від ризиків та загальносистемних загроз.

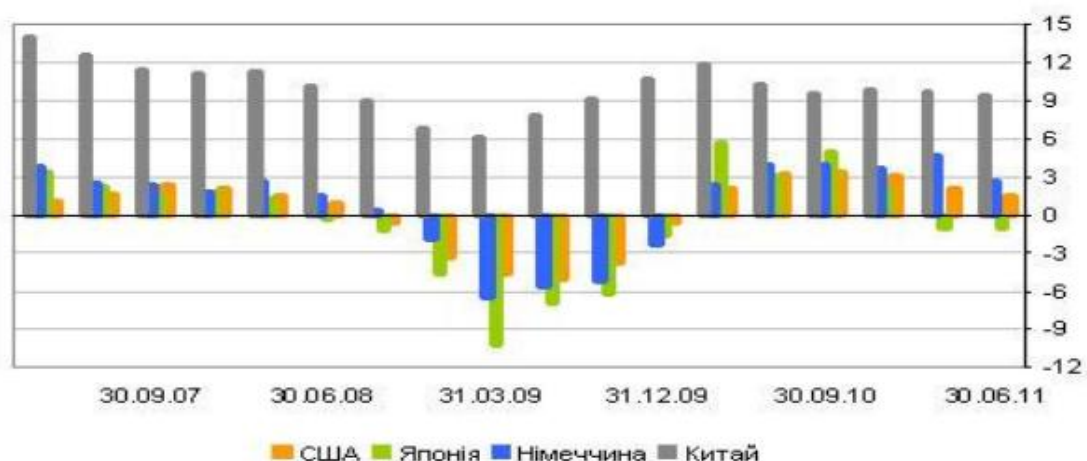


Рис. 2.4. Динаміка реального ВВП (%) країн – світових економічних лідерів. Розроблено та досліджено автором на основі [36]

2) *Запобігання безробіттю та недопущення відтоку кадрів.* Були проведені консультації та тренінги з профспілками, ділові кола щодо поліпшення ситуації. Країни прийняли всіх можливих заходів задля зростаючий споживчого попиту і припливу великих інвестицій в інфраструктуру - 1,9 млрд. євро на допоміжний персонал та соціальний фонд.

3) *Підтримка головних галузей економіки.* Здебільшого це були спільні зусилля щодо забезпечення інвестицій на відкритих ринках для довгострокових цілей. Європейський союз забезпечив близько 450 млрд. євро, або 3,5% від свого ВВП для стимулювання підтримки та активності громадян.

4) *Допомога по регенерації глобальної економіки.* Виділено 410 млрд. євро на допомогу 15 економікам в країнах-членах ЄС, були залучені інвестиції в екологічно чисту продукцію. Збільшилось надання допомоги країнам, що розвиваються, і тим країнам, що найбільше постраждали від глобальної кризи, - 860 млн. євро.

В табл. 2.2 наведено основні пріоритети антикризової політики країн-членів ЄС [37]

Таблиця 2.2

Пріоритети антикризової політики країн-членів ЄС

Країна	Пріоритети антикризової політики
Швеція	Державна допомога фінансовим установам
Фінляндія	Стимулювання споживання та зниження податкового навантаження

Франція	Підтримка пріоритетних галузей – автомобільної та будівельної, збереження робочих місць
Чехія	Підтримка пріоритетних галузей – сільського та лісового господарства
Австрія	Державне кредитування, пряме фінансування до реального сектору
Німеччина	Політика стимулювання попиту та збільшення інвестицій, перш за все в освіту
Великобританія	Політика стимулювання споживання та економічного зростання
Іспанія	Залучення інвестицій і підтримка будівельної галузі
Італія	Підтримка соціальної сфери

Розроблено та досліджено автором на основі [37]

Ці заходи базувались на принципах координації, рівномірності та цілеспрямованості, які визначили масштаб, систему та ефективність процесів відновлення. Фінансова криза змусила країни у 2008-2009рр. стягнути для подолання її негативних наслідків значну частину свого ВВП. Тоді, на державні закупівлі та надання фіскальних субсидій було спрямовано: в Іспанії - 3,8% ВВП, Німеччині - 3,5%, Швеції - 3,4%, Великобританії - 1,8 ВВП %. Найбільше постраждав фінансовий сектор у ліберальних країнах - Ірландії та Великобританії. Допомога фінансовому сектору Ірландії коштувала країні 25,4% ВВП, Нідерландам - 47,5% Великобританії - 83%, (табл. 2.3) Тож в той час, коли більшість країн ЄС надавали певні соціальні пільги та знижували податки, такі країни як Великобританія та Ірландія, навпаки, збільшували їх для заможних верств населення. Подібної політики й дотримувалися Латвія та Литва [38]

Країна	Фіскальна допомога	Стимулю вання фінансов ого сектору	Кількість років для реалізації	Країна	Фіскальна допомога	Стимулю вання фінансов ого сектору	Кількість років для реалізації
Австрія	1,3	36	2	Швеція	3,1	73,2	2
Бельгія	1,5	32	2	Ісландія	-7,6	27,1	2
Велико- британія	2,0	83,4	3	Південна Корея	6,4	21,6	2
Угорщина	7,8	9,5	2	США	4,9	83,1	3
Італія	0,4	3,7	3	Індія	1,7	6,2	3
Іспанія	4,0	24	3	Китай	6,3	0,4	2
Греція	0,8	11,4	1	Японія	4,8	23,7	2
Нідерланди	2,5	46,5	2	Тайвань	2,1	0	1
Німеччина	3,6	22,2	2	Індонезія	2	0,1	1
Ірландія	-8,3	25,4	2	РФ	5,4	8	2
Польща	1,2	3,3	2	Малайзія	2,9	6,3	2
Португалія	0,8	14,2	1	Сінгапур	8	0	1

Допомога фінансовому сектору країн світу

Розраховано та досліджено автором на основі [38]

Процес формування системи інноваційного управління залежить від рівня інноваційної кооперації підприємства. Досягнення цих цілей у глобальному масштабі означає отримання конкурентних переваг та можливостей на ринку, вирішення кризових проблем та проблем виживання в цілому. Чим вищий рівень інноваційного потенціалу держави чи підприємства, тим успішніше воно уникає можливих криз.

Інноваційний потенціал визначається, в свою чергу, як *технічними* факторами, так і *управлінськими*. До них відносять:

- сформований раніше рівень розвитку;

- тип і орієнтація організаційної структури;
- стан механізму і системи управління;
- розуміння потреби різного роду зміни і готовність до них суб'єктів.

- тенденції економічної та інноваційної політики;

Всі фактори, за допомогою яких можна визначити рівень інноваційного потенціалу, слід поділити на такі групи:

- фактори внутрішнього середовища;
- фактори зовнішнього середовища.
- чинники власне інноваційного процесу як самостійного об'єкта управління;

Перша група факторів являє собою сукупність власне всіх внутрішніх можливостей інноваційного процесу як складної відокремленої системи, що і визначає в подальшому її розвиток. Тут перш за все варто виділити такі елементи інноваційного процесу, як:

- постановка цілей;
- вироблення інноваційних рішень;
- розробка проектів і програм.

До складу ж другої групи відносять вже різні можливості самого підприємства, що проявляються в різних аспектах його

- стану організаційної структури управління,
- фінансово-господарського становища,
- організаційно-технічного рівня комунікаційної системи і т.д.

Інноваційний потенціал організації ще визначається: величиною ресурсів як матеріальних, так і інформаційних, і безпосередньо залежить від якості, професіоналізму та рішучості управлінських кадрів.

На рівень розвитку інноваційного потенціалу фірми впливають фактори, представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Фактори інноваційного потенціалу

Фактори, що сприяють розробці нововведень	Фактори, що не сприяють розробці нововведень
1. Збереження та розширення виробничої бази. 2. Зменшення затрат 3. Реалізація потреб споживача 4. Підвищення науково-технічного потенціала фахівців 5. Імідж компанії	1. Високі затрати, пов'язані з розробкою та впровадженням нововведень 2. Довгий термін між розробкою нововведень і впровадженням їх на ринку 3. Невпевненість в успіху 4. Непатентоспроможність нововведення 5. Складнощі в збереженні долі на ринку 6. Відсутність необхідних ресурсів та кваліфікованих кадрів

Розроблено та досліджено автором на основі [25; 27; 39]

Відмінними ознаками інноваційних підприємств (фірм) є:

- організація спеціальної групи, відповідальної за створення якихось нових ідей;
- здатністю цієї групи до пошуку різноманітних шляхів та джерел інформації, як внутрішньо, так і внефірменних;
- здатністю використовувати сучасну практику стимулювання до творчої активності працівників;
- заохочення і підтримка менеджерами інноваційної активності службовців на всіх рівнях за допомогою спеціальних бюджетних асигнувань;
- здатність прийняття рішень з відбору та впровадження нововведень на колективній основі;
- чітка стратегія управління нововведеннями.

Якщо перші п'ять характеристик характеризують організаційну спрямованість компанії на роботу з персоналом, шоста ж, остання, відображає необхідність заохочення чітко визначеної інноваційної стратегії, яка в перспективі зможе створити необхідні умови для генерації нових ідей.

Інноваційна стратегія найбільш тісно пов'язана з принципами управління бізнесом, вона вимагає від керівника здатності передбачати, особистої вольовності мужності та реалізму, підприємницького підходу, ініціативи, мудрості та раціональності [26].

Управління конкурентоспроможністю в сучасних економічних умовах пов'язане з формуванням та використанням інноваційних систем на підприємствах. Це перетворило традиційну конкуренцію на новий вид – інноваційний, тобто, товари та послуги, що широко розповсюджені та затребувані на ринку, є результатом інновацій. Тому одним із найважливіших завдань є саме перехід підприємства (організації) до цієї нової якості.

Як показує аналіз, для діяльності зарубіжних і вітчизняних підприємств, що володіють інноваційною конкурентоспроможністю, характерні такі риси:

- Пріоритетність цілей інноваційного розвитку.
- Інноваційна система та її ринкова орієнтація.
- Інноваційно-ринкова результативність.

Тож, головною рушійною силою інноваційного потенціалу організації, крім самих якостей НДДКР і технологічно-виробничого рівня розвитку являється рівень саме організаційної свідомості управлінського персоналу.

2.3. Державна інноваційна стратегія антикризового розвитку

Інноваційний потенціал організації складається з факторів, що надають можливість оцінити стан її внутрішнього середовища, що характеризує її конкурентоспроможність та конкурентні переваги, та зовнішніх факторів, які, так би мовити, визначають привабливість самого інноваційного ринку для цієї організації.

І ось тут всі інноваційні можливості, що певним чином надаються організації її зовнішнім середовищем, багато в чому залежать саме від інноваційної політики держави. Величезні витрати на НДДКР, ризик при їх проведенні, координація діяльності державного і приватного сектора, необхідність визначення пріоритетних напрямків розвитку, формування інфраструктури для інноваційної діяльності, розробка нових і перегляд чинних законодавчих актів, що сприяють активізації інноваційного процесу, - все це вимагає конкретно державних гарантій, фінансування, організаційної та інформаційної допомоги. Держава, в свою чергу являється одним з найважливіших зовнішніх факторів, саме від цього багато в чому залежать інноваційні можливості організації.

На міжнародному рівні широко розповсюджена і використовується саме інтегральна оцінка стану розвитку конкретної інноваційної системи.

Трансфер технологій можна зазначити як рух знань або технологій від однієї організації до іншої, від університетів та наукових установ до бізнесу, де знання можуть вже перетворюються у нові продукти та послуги, які мають принести користь суспільству. Тому трансфер технологій можна вважати важливою складовою інноваційної діяльності. Оцінювання такого явища здійснюється шляхом розрахунку та аналізу підіндексів: Глобального індексу конкурентоспроможності та Глобального інноваційного індексу.

Прогрес у створенні об'єктів інтелектуальної власності оцінюється декількома міжнародними індексами, основним з яких є Міжнародний індекс захисту прав власності. Крім того, Глобальний інноваційний індекс містить підіндекс "Створення знань", Глобальний інноваційний індекс Bloomberg – підіндекс "Патентна активність", Європейське інноваційне табло – підіндекс "Інтелектуальні активи".

Як видно з рис.2.5 лідирують у рейтингу, як і минулого року такі розвинуті країни, як Швейцарія і Швеція. На третій позиції - Нідерланди, які змогли поліпшити свій показник за рік на цілих шість позицій. Також в

десятку найбільш інноваційних країн увійшли: Німеччина, США, Велика Британія, Сінгапур, Ірландія Данія та Фінляндія. У 2019 р. Україна посіла найвищу сходинку за останні 8 років – 50 місце. А у групі за рівнем доходів нижче середнього – 2 місце після В'єтнаму, обійшовши Молдову, Вірменію Монголію, та Індію. У порівнянні з 2018 р. Україна піднялася на цілих 6 пунктів, що обумовлено високим коефіцієнтом інноваційної ефективності, тобто співвідношенням отриманого результату до інноваційних ресурсів.

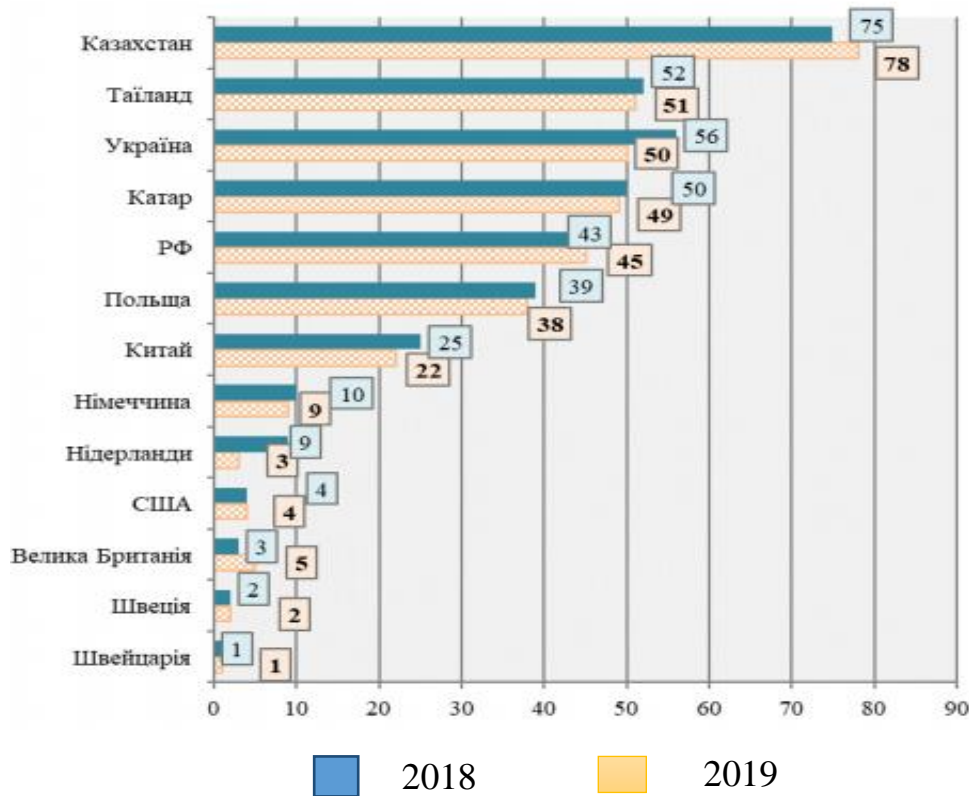


Рис. 2.5. Динаміка ГІ по країнах за 2018-2019 рр. Розраховано і досліджено автором на основі [40]

Методологія, яку використовує Bloomberg, що в свою чергу, передбачає аналіз таких семи факторів, як: витрати на R&D у співвідношенні до ВВП; технологічні можливості; продуктивність праці; кількість

високотехнологічних підприємств; ефективність вищої освіти та відсоток дипломованих спеціалістів; концентрація дослідників; патентна активність. На прикладі нашої країни ми і розглянули цей показник у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники Глобального інноваційного індексу Bloomberg для України за 2018- 2019 рр.

Рік	Заг. ранг	Витрати на R&D у співвідношенні до ВВП	Технологічні можливості	Ефективність вищої освіти	Концентрація дослідників	Патентна активність
2018	42	44	47	4	44	27
2019	46	47	48	21	46	27

Розраховано і досліджено автором на основі [40]

Відповідно до рейтингу у 2019 р. Україна втратила за рік 4 позиції, що відповідає 46 місцю в рейтингу серед 50 досліджуваних країн. Україна, на жаль, виявилася найгіршою за продуктивністю праці (50 місце) і потрапила до трійки аутсайдерів за «технологічні можливості» (48 місце).

Інноваційний криза, як видно, проходить в умовах загальної кризи, тобто в умовах саме принципових змін характеру всередині виробничих відносин, змін мотивації до праці, все це дуже сильно ускладнюється соціально-економічною і періодично діючою політичною нестабільністю в суспільстві. Єдиний вихід з ситуації, що склалася можна знайти шляхом структурної перебудови промислового виробництва, що, в свою чергу, засновано на передових технологіях і змішаних формах власності [24].

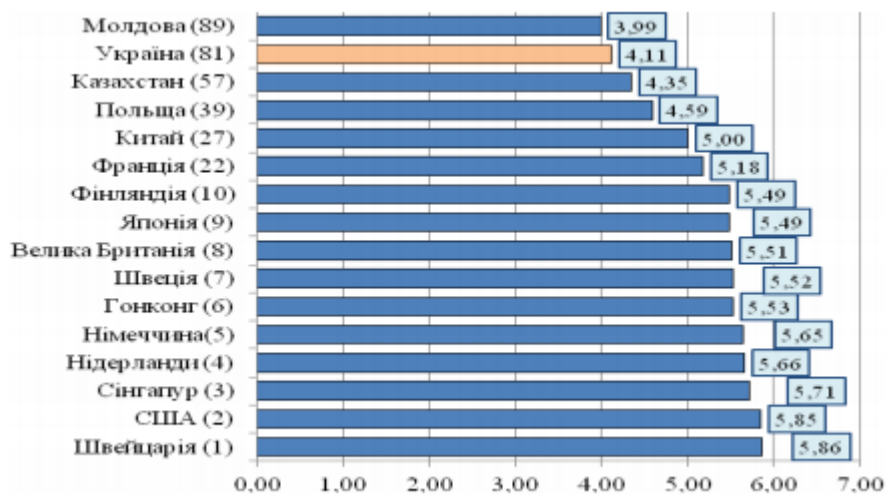


Рис. 2.6. Рейтинг країн за Глобальним індексом конкурентоспроможності. Розраховано і досліджено автором на основі [41]

Якщо говорити про таку, одну з передових країн в сфері інноваційної та глобальної конкурентоспроможності, як США, то ми можемо зазначити, що здійснення її науково-технічної політики базується на добре розвиненій саме інституційній структурі. Основними рушійними силами федерального уряду в стимулюванні НДДКР є два великих міжвідомчих органи - Американський науковий фонд, який займається координацією напрямків фундаментальних досліджень, і Американська наукова рада, яка, в свою чергу, представляє інтереси промисловості, а також університетів в конкретній науково-технічній сфері.

Головною характерною ознакою американської структури управління науково-технічним прогресом являється тісна співпраця держави та приватного бізнесу. Присутня значна частина спільних організацій, що фінансуються з державних та приватних джерел. Серед них – Національна академія наук, Національний центр промислових досліджень, Національна технічна академія і Американська асоціація сприяння розвитку науки, головна мета яких полягає в пошуках шляхів і способів підвищення та подальшого розвитку науково-технічного та економічного потенціалу країни.

Один зі шляхів реалізації цього завдання - ефективно використання вже накопиченого багажу знань, арсеналу досягнень, винаходів і нововведень, отриманих в результаті виконання федеральних програм і контрактів, та передача їх для впровадження в приватний сектор [38].

В Японії же питаннями інноваційної політики держави займаються вищі державні органи влади. Перш за все, Прем'єр-міністр Японії, який очолює Раду у справах науки (рис. 2.7).

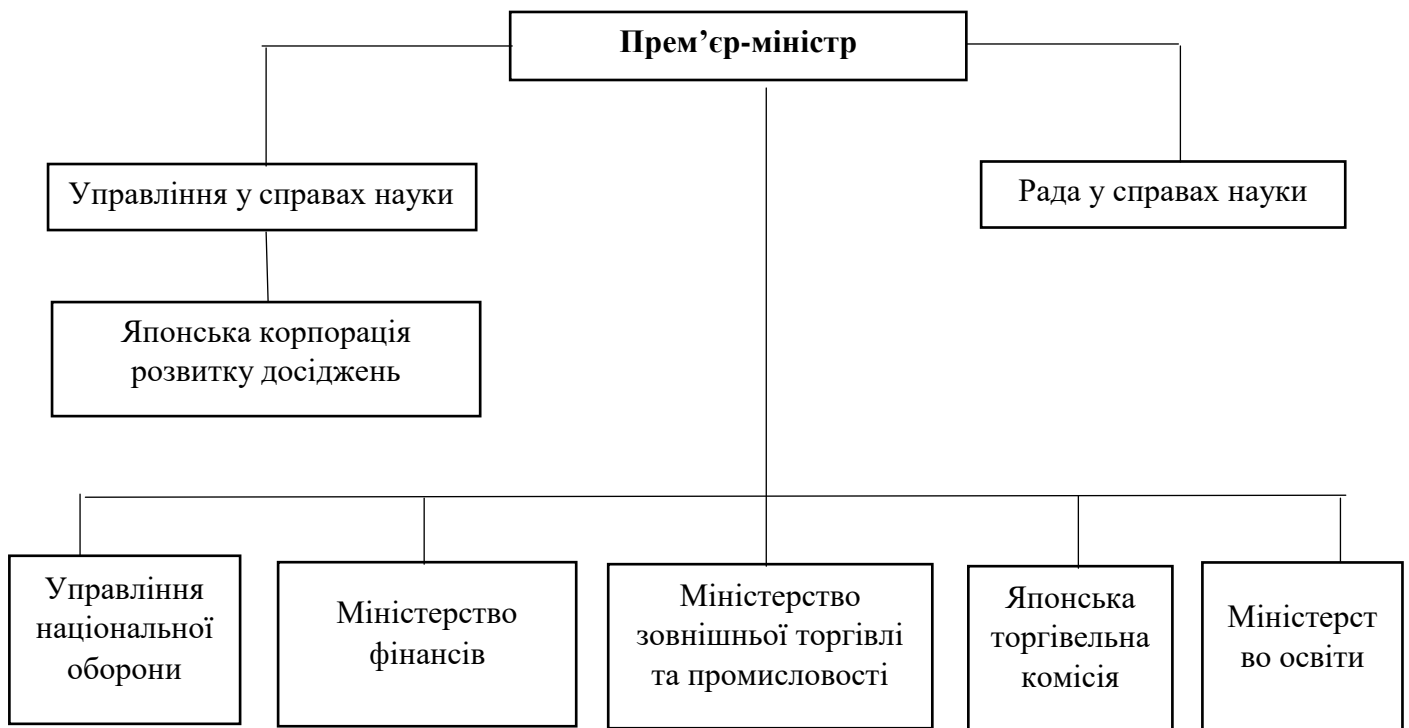


Рис. 2.7. Організаційна структура державного управління НТП в Японії. Розроблено та досліджено автором на основі [42]

У складі ради знаходяться керівники великої кількості міністерств, а також представники найбільших приватних промислових корпорацій. Рада з питань науки формулює безпосередньо стратегічну лінію науково-технічного розвитку країни і визначає точні розміри витрат на НДДКР з державного бюджету. Управління з науки і техніки здійснює конкретну розробку і реалізацію найбільш великих національних програм. В його рамках

функціонує Японська корпорація розвитку досліджень, що займається підтримкою нових наукомістких фірм.

Міністерство зовнішньої торгівлі й промисловості відіграє ключову роль в розробці промислових НДДКР і їх впровадженні. Контроль за реалізацією конкретних напрямків робіт здійснюється Управлінням з науки і техніки.

Результати всіх досліджень і всіх розробок, а також ноу-хау завжди повідомляються всім зацікавленим компаніям. Японський уряд, як раз, ніколи не виділяє значних коштів на фінансування промислових НДДКР, так само як і не гарантує компаніям ринків збуту для нової продукції, але він, в свою чергу, приймає протекціоністські заходи задля захисту національного ринку і тим самим допомагає корпораціям «встати на ноги» на передових напрямках НТП. Саме тому японському внутрішньому ринку практично немає тиску з боку іноземних конкурентів для виробників наукомісткої продукції.

Інноваційна політика західноєвропейських країн базується на стимулюванні «національних гігантів» - невеликого числа великих корпорацій, здатних конкурувати з провідними фірмами США і Японії. Їм дістається основна частина державних коштів на промислові НДДКР. Так, у Великобританії більше 80% державних дотацій на проведення досліджень і розробок в мікроелектроніці припадало на п'ять фірм. Але результатом такої політики, на жаль, стало явний програш у позиціях західноєвропейських виробників перед передовими корпораціями США і Японії. Серед головних факторів західноєвропейської науково-технічної політики, вже починаючи з 80-х років, стало державне регулювання великомасштабних програм на міжнародному (переважно меж'європейському) рівні. Рада ЄС стала відігравати все більш помітну роль в координації та стимулюванні науково-технічного розвитку тих країн, що безпосередньо входять до ЄС, особливо в тих же новітніх галузях [42].

Виходячи з цього світового досвіду можна сформулювати основні завдання інноваційної антикризисної політики держави:

- прикладання всіх важелів для активізації діяльності державних підприємств та інших структур з приводу використання та застосування наявного науково-технічного потенціалу країни з метою ефективного впровадження в економіку держави винаходів та інтеграції інших нововведень і досягнень шляхом розробки і запровадження своєї законодавчої бази задля стимулювання й підтримки інноваційної діяльності;
- розробка програм по використанню та впровадженню передових технологій;
- створення загальнодержавного центру, що займається проблемами передавання технологій (за аналогією з Національним інститутом стандартів Міністерства торгівлі США);
- випуск спеціальних видань, адже регулярно публікується інформація про наявні винаходи, нововведення і досягнення, які представляють інтерес для зарубіжних економік;
- формування інноваційної інфраструктури, яка може включати акціонерні товариства, університети, академічні інститути, підприємства, наукові лабораторії. Це допоможе у вирішенні безлічі наукових задач, для цього делегуються вчені та інженери в ці консорціуми з боку учасників.

Висновки до розділу 2

Ні для кого не секрет, що кожна соціально-економічна система досягає успіху у своїй діяльності, якщо вона перебуває у стані стабільного та постійного послідовного розвитку. Однак, слід пам'ятати, що стала, безрезультативна та невдосконалююча діяльність згодом може призвести до стагнації. Виходом в такий кризовий період може стати саме перехід до інноваційної діяльності.

Інноваційна діяльність, в свою чергу, є одним із заходів по виведенню держави з кризи і більшою мірою, ніж інші напрямки діяльності, пов'язана з ризиком. Наукові дослідження, дослідницькі та технічні розробки, інноваційні, фінансові, комерційні та виробничі заходи підпорядковані одній меті – створення і впровадження інновацій. В антикризовому управлінні можна використовувати такі види інновацій: процесні, продуктові, аллокаційні.

Інноваційний потенціал, в тій чи іншій мірі, має будь-яка держава чи підприємство, але, чим вищий його рівень, тим успішніше воно уникає можливих криз. Інноваційний потенціал визначається як технічними факторами, так і управлінськими. Всі фактори, що визначають рівень інноваційного потенціалу, можна поділити на такі групи:

- чинники власне інноваційного процесу як самостійного об'єкта управління;
- фактори внутрішнього середовища;
- фактори зовнішнього середовища.

Існує два основних види інноваційної стратегії: 1) Адаптивна, коли підприємство використовує нововведення як відповідну реакцію на зміну ринкових умов з метою збереження своїх позицій на ринку, тобто з метою виживання; 2) Конкурентна, коли нововведення використовується в якості відправного пункту для досягнення успіху, отримання конкурентних переваг.

Досвід розвинених країн світу показує, що єдиної та ідеальної реалізації інноваційної стратегії не існує і в кожній відбувається вихід із кризового становища своїм шляхом. Наприклад, характерною рисою американської структури управління науково-технічним прогресом є тісна взаємодія держави та приватного бізнесу. В Японії же питаннями інноваційної політики держави займаються вищі державні органи влади. Перш за все, Прем'єр-міністр Японії, який очолює Раду у справах науки. Інноваційна політика західноєвропейських країн базується на стимулюванні

«національних гігантів» - невеликого числа великих корпорацій, здатних конкурувати з провідними фірмами США і Японії.

Отже, завдання в реалізації державної антикризової політики полягає в наступному: активізація діяльності державних підприємств, різних відомств та інших структур щодо використання наявного науково-технічного потенціалу країни з метою ефективного впровадження його результатів в економіку держави, розробка програм по використанню передових технологій, створення загальнодержавного центру, що займатиметься проблемами передових технологій і, звісно ж, формування інноваційної інфраструктури, яка може включати акціонерні товариства, університети, академічні інститути, підприємства, наукові лабораторії, аби за їх допомогою сприяти подальшому зміцненню економіки держави.

ВИСНОВКИ

Вивчивши, і проаналізувавши дуже актуальну і значиму тему своєї роботи «Досвід застосування антикризових методів в умовах кризи», можна зробити висновок, що в сучасних умовах будь-яка соціально-економічна система досягає успіху, якщо вона послідовно і неухильно розвивається. Всі принципи і системні, і специфічні спрямовані на запобігання та уникнення банкрутства підприємства. Запорукою успішної реалізації завдань, які стоять перед системою антикризового фінансового управління на підприємстві, є ефективне виконання нею своїх функцій з чітким дотриманням певних принципів.

Сьогодні антикризова діяльність в організації нерозривно пов'язана з інноваційною, а самі інновації нерідко виступають інструментами антикризового управління. У сучасних умовах в Україні антикризове управління повинно покращити ефективність діяльності підприємства, вивести його з кризи. Подальше використання антикризового управління пов'язане з досягненням докорінних покращень у бізнес-середовищі. Отже, використання інновацій позитивно вплине на покращення антикризового управління в організації, зменшить витрати організації та вдосконалить продукт.

Відповідно до теорії конкурентний розвиток відбувається на основі чинників виробництва, інвестицій, інновацій та добробуту (вищий рівень розвитку). Країни, що входять у світове технологічне ядро (США, Японія, Німеччина, Великобританія, Франція) в даний час розвиваються переважно на основі активізації інноваційної діяльності. В умовах сучасного ринку система життєдіяльності підприємств не є досконалою, не варто недооцінювати роль інноваційного потенціалу, адже, власники різноманітних підприємств часто стикаються з ослабленням своїх позицій на ринках, як

наслідок, втратою споживачів і зниженням розмірів прибутку. Все це сприяє виникненню кризової ситуації і призводить до краху всієї системи. Розвиток інноваційного сектора є одним з пріоритетних напрямів державної політики в умовах прагнення суспільства і держави вийти на якісно новий рівень розвитку. Наразі сучасне антикризове управління нерозривно пов'язане з використанням інновацій.

Таким чином, необхідність антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки полягає в тому, щоб не допустити кризи або вийти з неї, якщо вона виникла в певній підсистемі підприємства, чи вжити заходи щодо пом'якшення наслідків кризового стану. При цьому необхідно використати основні механізми антикризового управління, тим самим забезпечивши захист. Одним з таких дієвих заходів пропонується застосування технологій, спрямованих на персонал, що дозволяє отримати зниження відтоку кадрів, збереження висококваліфікованого персоналу, підвищення робочого стимулу, скорочення кризового періоду, підвищення авторитету керівника, забезпечення ефективності організації в цілому.

Варто сказати, що будь-яка діяльність щодо застосування антикризового управління та його заходів має першочергово ставити на меті не просто виведення даного підприємства з кризового середовища, а й відновлення його ефективності. Успішній реалізації таких планів передують оцінювання діяльності цього підприємства, на основі чого, вже можна буде оцінити ефективність майбутнього застосування прийнятих нами рішень. Найбільш повний цикл включає в себе такі елементи:

1. Визначення цілей розвитку і критеріїв їх досягнення;
2. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства;
3. Загальна діагностика стану і тенденцій;
4. Аналіз фінансового стану;
5. Аналіз “проблемного поля” і виділення ключових проблем;
6. Формування шляхів вирішення проблем;

7. Оцінка джерел ресурсів та їх розподіл;
8. Аналіз і оцінка варіантів реформування;
9. Визначення першочергових організаційних заходів.

Основними джерелами формування коштів підприємства виступають: чистий прибуток, амортизаційні відрахування, дохід від реалізації активів, що вибули, довгострокові та короткострокові кредити, емісія акцій, субсидії та дотації. Таким чином, дуже слушним буде безпосередньо проведення економіко-математичного моделювання впливу наших прийнятих антикризових заходів на показники ліквідності підприємства.

Однак, слід застережити, що підвищення поточної ліквідності підприємства є надзвичайно важливим, але не єдиним завданням поліпшення фінансово-економічного стану підприємства. Тому його вирішення повинно бути як одним з етапів фінансового антикризового управління.

Ефективній протидії кризам також сприяє розвинена інноваційна інфраструктура, яка, в загальному вигляді, являє собою організаційну, матеріальну, фінансово-кредитну, інформаційну базу для створення умов, що сприяють ефективному розподілу коштів і надання послуг для розвитку інноваційної діяльності, технологічного трансферу, комерціалізації науково технічної продукції. При формуванні ринкових відносин інноваційна інфраструктура є середовищем, здатним знизити невизначеність інноваційних процесів. Вона також акумулює фінансові ресурси, діючи як інвестиційний механізм інноваційних процесів.

Інноваційна діяльність є складовою антикризового управління. Багато організацій приходять до банкрутства через те, що приймають неправильні рішення щодо усунення певних симптомів та причин виникнення кризи. Інновації допомагають розробити антикризові заходи для подальшого існування організації. Інноваційна діяльність, яка здійснюється комплексно, у всіх сферах функціонування організації, здатна не тільки допомогти подолати кризу, але й стимулювати її розвиток у майбутньому.

Вивчивши механізми антикризового управління, ми приходимо до висновку, що воно не може мати іншої основи, ніж пошук, і активне використання нових форм, методів, прийомів, сфер бізнесу, оскільки колишні підходи себе вже не виправдовують. Більш того, процес розвитку не закінчується здійсненням більш досконалих технологічних рішень, а починається з них: технології необхідно пройти всі стадії вдосконалення в інноваційних структурах. За цей час збільшується обсяг спеціальних знань, досвід, розвивається і вдосконалюється управлінська практика, підвищується культурний рівень працівників, залучених до проекту, народжуються нові ідеї, зростає продуктивність праці і т.д. Всі перераховані наслідки використання інноваційних підходів у розвитку організації, а також багато інших, закладають основу для успішного проведення комплексної антикризової політики, що сприяє ефективному функціонуванню в сучасному бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Прохорова Ю.В. Стратегічні та тактичні аспекти формування антикризового фінансового управління підприємством // Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва». Харків: ХНАДУ, 2015. 233 с.
2. Гончарова М.Л. Основні завдання антикризового управління підприємством // Економіка: проблеми теорії та практики. Дніпропетровськ: ДНГА, 2012. 157 с.
3. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 350 с.
4. Кукурудза Л.О. Банкрутство: причини, наслідки, організація протидії / Л.О. Кукурудза // Вісник КДТЕУ, 2009. 306 с.
5. «Економіка, організація та управління підприємствами» / Ю.С. Шембель. – Дніпропетровськ: Нац. металургійна академія України, 2009. 482 с.
6. Бондарева Г.Г. Сутність політики антикризового фінансового управління та критерії діагностики банкрутства підприємства / Г.Г. Бондарева // Зовнішня торгівля – проблеми та перспективи, 2007. 125 с.
7. Бродский Б.Е. Антикризисное управление. – 4-е издание. – К.: Омега-Л, 2017. 256 с.
8. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов. Под ред. С.Г. Беяева, В.И. Кошкина. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 2016. 469 с.
9. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азриляна. – 3-е изд. стереотип. – М.: Институт новой экономики, 2008. 548 с.
10. Вістяка Т. Фінансовий контролінг в системі управління / Тетяна Вістяка // Проблеми економіки, 2011. 254 с.

11. Амосов О.Ю. Економіко-правове забезпечення антикризового фінансового управління: державно-управлінський аспект, Харків, 2018. 208 с.
12. Ареф'єва О.В. Діагностика ймовірності банкрутства за допомогою ідентифікації підприємств машинобудівної галузі в залежності від видів фінансової кризи // Вісник економіки транспорту і промисловості (зб. наук.-практ. статей), 2009. 364 с.
13. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И.А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2016. 262 с.
14. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Підручник / Л.О. Лігоненко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. 174 с.
15. Кислухина И. Проблемы формирования концептуальных и методических основ антикризисного управления / Проблемы теории и практики управления, 2014. 169 с.
16. Барановський О. Регулювання і нагляд у банківській сфері: quo vadis?/ О. Барановський// Вісник НБУ. - №6. – 2010. С. 3-10.
17. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление: Учебное пособие для вузов / Н.Ю. Круглова. – М.: Кнорус, 2010. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление: Учебное пособие для вузов / Н.Ю. Круглова. – М.: Кнорус, 2010. 412 с.
18. Сак Т. В. Діагностика причин кризи машинобудівних підприємств України / Економіка та суспільство. 2018, №19, 720 с.
19. Кривов'язюк І. В., Стрільчук Р. М. Діагностика кризового стану інноваційно активних машинобудівних підприємств на базі дискримінантної моделі. Актуальні проблеми економіки. 2016. №7, 373 с.
20. Штангрет А. М., Караїм М. М. Антикризове управління фінансовою безпекою підприємства: теоретичні аспекти. Економічний вісник університету. 2013. Вип. 20(1), 287 с.

21. Антикризове управління: Навч. посібник: В 2 т. / Відп. ред. Г.К. Таль. - Т. 1: Правові основи, 928 с. Т. 2: Економічні основи. - М.: ИНФРА-М, 2014, 1027 с.
22. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению / Под редю Г.П. Иванова. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 2014, 317 с.
23. Балашов В.Г., Іриков В.А. Технології підвищення фінансового результату підприємств та корпорацій. – М.: «Видавництво ПРИОР», 2012, 512 с.
24. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. вид. 2-ге. 2015, 536 с.
25. Шилова О.Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку [Текст]: / О.Ю. Шилова // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013, 384 с.
26. . Коротков Э.М. Антикризисное управление. Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2016, 165 с.
27. Беляев С.Г, Кошкин В.И. Теория и практика антикризисного управления. - М.: Закон и право, ЮНИТИ, 2016, 194 с.
28. Валдайцев С.В. Антикризове управління на основі інновацій [Текст]: Навч. Посібник. 2011. С. 157-158.
29. Укладання електронних договорів: веб-сайт. URL: <http://www.mtsbu.ua/ua/presscenter/news/162805/> (дата звернення: 28.01.2021).
30. Десять неймовірних інновацій в найближчому майбутньому: веб-сайт. URL: <https://www.top10zen.com/10-amazing-innovations-of-the-near-future-243> (дата звернення 24.03.2021).
31. Організації, які розцвіли в кризовий період: *Фінансово-економічний журнал*. 2018. – С. 36-42. URL: <http://forbes.net.ua/ua/opinions/1385032-triukrayinski-kompaniyi-yaki-rozcvili-v-krizu>

32. Гурова В. О., Садекова А. І. Інноваційна трансформація підприємства як засіб подолання кризи. Економіка і організація управління. – 2016, 516 с.

33. Секрети довготривалого зростання: *Статистичний журнал*. URL: <https://www.wsj.com/articles/samsung-plans-long-term-investment-to-diversify-chipstrategy-11556113382> (дата звернення: 16.10.2019).

34. Підкорювачі кризи: фотовиставка. URL: <https://www.ceo.com/slidespage/5-ceos-who-successfully-weathered-a-crisis> (дата звернення 21.06.2018)

35. Інновації люблять кризу? Психологія сьогодні: веб-сайт. URL: <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/the-taoinnovation/200904/innovation-loves-crisis> (дата звернення: 30.04.2009)

36. Белопольский Н.Г., Волошин В.С. производство, обмен, распределение и потребление в современных условиях кризиса [Текст] // Вісник економічної науки України: Науковий журнал. 2009. № 1(15), 136 с.

37. Кабанов В.Г. Методологічні засади ідентифікації кризових явищ на ринку фінансових інвестицій [Текст] / В.Г. Кабанов // Фінанси України. 2009. №4. С. 109–117.

38. Камінський Є. Антикризові заходи Європейського Союзу / Є. Камінський // Зовнішні справи. 2009. № 6 - 7. 3033 с.

39. Інноваційність в антикризовий період: веб-сайт. URL: <https://pidruchniki.com> (дата звернення: 17.08.2016).

40. Індекс глобальної інноваційності: веб-сайт. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/> (дата звернення 16.03.2020).

41. Індекс глобальної конкурентоспроможності: веб-сайт. URL: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018-2019/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018–2019.pdf>.

42. Грабовый П.Г. Риски в современном бизнесе. - М.: Алане, 2016. 375 с.