

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни «Антикризове управління підприємством»

за спеціальністю 051 «Економіка»

спеціалізацією «Економіка підприємства»

Укладачі: д.е.н., доц. Пілецька С.Т.

Конспект лекцій розглянутий та схвалений
на засіданні кафедри економіки
повітряного транспорту

Протокол № __ від «__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри _____ Ареф'єва О.В.

Тема 1. Криза та її роль в соціально-економічних процесах.

Поняття «криза на підприємстві» описує багатогранні феномени у життєвому циклі підприємства, від звичайних проблем у його функціонуванні через різноманітні конфлікти до його ліквідації. Тому, під **кризою** розуміють незапланований і небажаний, обмежений у часі процес, що істотно перешкоджає або навіть робить неможливим функціонування підприємства. Вона також являє собою переломний момент у виробничих, комерційних, фінансових та інших процесах, що відбуваються на підприємстві.

Найбільш цікавим аспектом антикризового менеджменту є встановлення життєвого циклу підприємства, оскільки залежно від цього визначаються етапи внутрішнього розвитку фірми й прогнозуються певні кризи при переході з одного етапу на інший.

Життєвий цикл підприємства – період його існування, починаючи з розробки концепції бізнес-системи та закінчуючи ліквідацією його після досягнення місії.

Стадії життєвого циклу підприємства найчастіше включають: ініціалізація; проектування; будівництво; освоєння обсягу; нарощування виробництва; стабільне функціонування; застарівання підприємства; ліквідація. Тривалість «життєвого циклу підприємства» залежить від галузі, у якій воно функціонує. Так, вугільні копальні можуть існувати понад сто років, приблизно п'ятдесят років розвивалося та ефективно існувало виробництво вакуумних ламп, сьогодні ж венчурні фірми існують декілька місяців. Життєвий цикл торговельного підприємства часто не перевищує й п'яти років.

Сучасне підприємство, як інтегральна складна система, складається з сукупності менших систем (субсистем або підсистем), будь-які збої у функціонуванні яких призводять, як правило, до катастрофічних наслідків для нього. Тому найбільшою за масштабністю та руйнівними наслідками вважається **системна криза на підприємстві**, яка характеризується погіршенням фінансового, технологічного, виробничого, організаційного, соціального стану фірми, коли виникає загроза подальшого її існування в умовах обмеження власних потенційних можливостей.

Традиційно під **стратегічною кризою підприємства** розуміють незапланований процес погіршення його стану в умовах обмеження можливостей впливу з наслідками, які призводять до вичерпування стратегічного потенціалу та втрати доцільності подальшого існування суб'єкта господарювання з незмінною місією, цілями, напрямками діяльності та підприємницьким потенціалом. До стратегічної кризи призводить недостатність розвитку системи стратегічного управління, а точніше: відсутність чіткої структуризації стратегічних цілей; орієнтація вищого керівництва на розв'язання оперативних завдань замість стратегічних; виключення процесу розробки стратегії з етапу планування діяльності.

Зовнішніми ознаками **тактичної кризи** є: скорочення масштабів діяльності; зниження частки на ринку; скорочення прибутків; зниження

чисельності персоналу тощо. Розвиток кризового процесу у фінансовій сфері підприємства проявляється у збільшенні заборгованості, погіршенні показників ліквідності та фінансової стійкості, що утворює **кризу забезпеченості**, головною ознакою якої є тимчасова або тривала хронічна неплатоспроможність підприємства

Загальна криза підприємства – це сукупність проявів (ситуацій) або стан у певний момент часу, що виникає при порушенні нормального функціонування суб'єкта підприємництва у середовищі його господарювання.

Локальна криза підприємства – погіршення діяльності в одній з підсистем організації, зумовлене впливом об'єктивних та суб'єктивних, зовнішніх та внутрішніх чинників, на які заздалегідь не був здійснений відповідний вплив для підтримки нормальної ситуації або збіг вищезгаданих чинників мав несподіваний, невідворотний характер.

Економічна криза утворюється на фоні ресурсної, комерційної та управлінської кризи. У свою чергу, *ресурсна криза* може мати специфічні ознаки кризи постачання, фінансової кризи та кризи персоналу. *Комерційна криза* утворюється за кризових процесів при виробництві продукції (наданні послуг) та її збуті. А *управлінська* у першу чергу утворюється після появи *організаційної кризи*.

Організаційна криза – це процес виникнення протиріч всередині і поза межами організації, які мають хронічний характер.

Криза постачання – це результат проблем у зовнішньому середовищі – зонах стратегічних ресурсів, виробництві у основних постачальників або збоїв у транспортуванні ресурсів. Як взаємопов'язаний з внутрішньою діяльністю процес, вона може бути наслідком фінансової кризи або змін у виробничій системі. До кризових проявів різної глибини та наслідків впливу у сфері забезпечення фірми ресурсами призводить несвоєчасне, у недостатньому обсязі постачання неякісних матеріальних ресурсів, що дестабілізує функціонування даного підприємства.

Виробничо-технологічна криза – вид локальної кризи, виникнення якої зумовлене об'єктивними і суб'єктивними причинами, що ведуть до зниження рівня використання потужностей, невиконання зобов'язань перед клієнтами, нездатності випускати конкурентоздатну продукцію, зупинки виробництва тощо.

Криза збуту – вид локальної кризи, яка формується на основі певного переліку кризоутворюючих чинників і впливає на підсистему збуту, що характеризується наявністю неліквідних запасів, втратою клієнтів, зменшення загальних обсягів виробництва і прибутків, що може призвести до загальнокризового стану підприємства.

Криза збуту охоплює систему реалізації продукції і призводить до розбалансування механізму збуту готової продукції. Проблема своєчасного виявлення та ліквідації кризи збуту на підприємстві є досить важливою внаслідок того, що кризові явища в системі реалізації продукції можуть

спричинити «ланцюжок» кризових проявів в інших підсистемах і призвести до системної кризи на підприємстві.

Фінансова криза – це вид локальної кризи, за якої спостерігається погіршення показників поточної ліквідності, фінансової стійкості з одночасним зростанням коротко- та середньострокової заборгованості, що призводить до неплатоспроможності підприємства.

Криза персоналу – це різновид локальної кризи, що проявляється в зміні кількості та якості прийняття і реалізації управлінських рішень, моделі побудови організаційної структури управління, принципів організаційної поведінки, які дестабілізують діяльність підприємства в цілому.

Кризова ситуація – стійкий (періодичний) прояв у певному проміжку часу одного або кількох кризових явищ, незалежно від сфер їх прояву; перехід своєрідної межі коливань показників нестабільності з наступним нарощуванням у абсолютному виразі кількості кризових явищ.

Тема 2. Механізм розробки і реалізації стратегії антикризового управління

Антикризова маркетингова стратегія

Маркетингова стратегія разом із тактичним рішенням поточних завдань представляє цілісний єдиний процес управління ринком із боку підприємств — виробників товарів. Як короткострокові, так і довгострокові маркетингові програми вимагають розробки та застосування такої стратегії, яка за заданих умов забезпечила б підприємству бажаний рівень ділової активності та ефективності діяльності.

Стратегія маркетингу є локомотивом інших складових стратегічного плану управління підприємством. Ця стратегія має бути націлена на підтримку та розвиток продажів, вдосконалення виробництва відповідно до запитів покупців, розвиток інтелектуального потенціалу співробітників фірми, що проявляється у розширенні асортименту та якості вироблених товарів. Освоєння нових ринків, збільшення збуту повинні мати довготривалий характер, що узгоджується з життєвим циклом товарів і самого підприємства (підрозділів). Залежно від прогнозу ситуації на ринку та можливостей самого підприємства обирається тип антикризової маркетингової стратегії.

Стратегія повернення підприємства ринку. Передбачає появу підприємства на колишньому ринку зі своїми товарами чи послугами, що не є новинкою для даного ринку, а також наявними у конкурентів. Для реалізації цієї стратегії необхідне покращення організації маркетингу та збуту (навчання персоналу, створення відділу маркетингу, проведення досліджень з аналізу ринку, інтенсифікація діяльності щодо просування товару, а також введення післяпродажного сервісу). Розглянута стратегія найменш витратна відновлення платоспроможності підприємства, особливо у тому випадку, коли ніша залишилася не зайнятою конкурентами чи ринок продовжує розширюватися. Така стратегія застосовується для підприємств із

продукцією, що має ринковий попит. Реалізується на початковому етапі відновлення нормальної діяльності підприємства.

Стратегія розвитку ринку. Підприємство розширює збут своїх товарів та (або) послуг у результаті пошуку та створення нових ринків збуту. Для реалізації цієї стратегії необхідно встановлення нових прямих контактів із споживачами продукції (у тому числі на експортних ринках), активізація створення на нових ринках дилерської мережі, впровадження інструментів аналізу конкуренції (оцінка показників, збирання інформації, оцінка продукції тощо), планування та проведення рекламної кампанії. Ця стратегія виправдана тоді, коли підприємство прагне розширити свій ринок проникненням нові географічні ринки з допомогою скорочення витрат і підвищення якості, тобто. зростання конкурентоспроможності продукції. Антикризову стратегію розвитку ринку було застосовано для оздоровлення підприємства фармацевтичної галузі.

Стратегія розроблення товару. Здійснюється за допомогою створення принципово нових або модифікації товарів, що вже випускаються, вже наявних на старих ринках. Застосовується для підприємств, що не мають продукції, що користується попитом у покупців, а також якщо вже є розробки товару ринкового попиту. Ця стратегія вимагає вкладення додаткових коштів у розробку, освоєння та просування ринку нового товару. Його ризикована стратегія для кризового підприємства, зокрема пошуку джерела фінансування. У той самий час при переорієнтації асортименту на запити платоспроможних клієнтів може бути єдиною можливістю поживлення діяльності, припливу інвестиційних ресурсів. Стратегії диверсифікації. Припускає, що підприємство намагається вийти на нові ринки, навіть вводять у свій асортимент нові товари. Також ризикована стратегія може вимагати великих інвестицій. В умовах недостатньої поінформованості про запити клієнтів та їх фінансовий добробут така обставина є скрутною для підприємств, що мають великі борги. Стратегія передбачає розробку нових товарів, впроваджуваних нові ринки.

Стратегії відходу з ринку (ліквідація підприємства як суб'єкта господарювання або підрозділу). Стратегія приймається лише після ретельного аналізу економічної (продовження функціонування) та ліквідаційної вартості. У разі задіяний і соціальний чинник (багато підприємств є градообразуючими, та його ліквідація може призвести до різкого загострення соціальної напруги). Ліквідація підприємства може бути як добровільною, і примусовою (на вимогу кредиторів через суд). Розрахунок ліквідаційної вартості (вартості підприємства, що виставляється на продаж) заснований на оцінці ринкової вартості активів та зобов'язань. Для ліквідації (продажу) активів підприємство змушене платити комісійні посередникам, нести витрати на демонтаж, знижувати ціну проти ринкової вартості задля забезпечення ліквідності. Таким чином, ліквідаційна вартість - це очікуваний виторг (після всіх витрат і податків) від продажу активів підприємства. У процесі розробки та прийняття антикризової стратегії підприємства-боржника бажана концентрація зусиль на пошуку оптимального варіанту, що

вимагає мінімум витрат початкового етапу та забезпечує в перспективі максимум віддачі від інвестицій. Найбільш раціональною є наступна логіка: 1) зосередження зусиль на незатратних методах, продовжуючи випуск вже освоєної продукції і на старих ринках; 2) залучення щодо малих інвестицій для продажу продукції на нових географічних ринках; 3) перехід до більш амбітних інвестиційних проєктів для виходу з новим товаром на колишні ринки тощо.

Антикризова виробнича стратегія

Реорганізацію виробничої діяльності краще проводити новій команді управління. Реорганізація підприємства включає такі галузі:

1) припинення операцій, які не вносять внесок у покриття постійних витрат підприємства; 2) припинення випуску нерентабельної продукції чи спроба перетворити їх у рентабельну зниженням витрат;

3) пошук джерела фінансування в особі венчурного капіталу, якщо компанія має недофінансований виріб, що має попит на ринку;

4) аналіз орендних договорів.

Основне завдання виробничого менеджменту в кризовій ситуації полягає у визначенні умов та засобів, що забезпечують підтримку необхідного організаційно-технічного рівня виробництва, спрямованих на стимулювання розвитку ринкових відносин, що забезпечують вихід підприємства із кризового стану.

Стратегія покращення якості продукції. Поліпшення якості стає одним із найбільш ключових факторів, що впливають на стратегію компаній. Нині іноземних компаніях відбувається загальний рух до тотального контролю якості. Тож досягнення конкурентоспроможності продукції вітчизняних фірм необхідно також впроваджувати в себе «загальне управління якістю».

Стратегія структурної перебудови підприємства. Задля реалізації цієї стратегії можна розглянути такі заходи: виділення окремих виробництв самостійні підприємства, передачу баланс місцевих органів влади деяких об'єктів соціальної інфраструктури, консервацію збиткових виробництв, закриття безперспективних виробничих ліній, реорганізацію виробництва, модернізацію цехової структури, зосередження устаткування менших площ. Кінцевою метою такої реорганізації є оптимізація величини мультиплікатора «Виручка / Активи» для досягнення бажаної величини рентабельності активів.

Стратегія зміни номенклатури та асортименту продукції. Більш широкий спектр задоволення запитів клієнтів дозволить диференціювати збут та підвищити маневреність управління прибутком за рахунок оптимізації асортиментної політики. Антикризова стратегія зміни номенклатури та асортименту продукції була застосована для оздоровлення текстильного та фармацевтичного підприємств.

Стратегія підвищення економічної ефективності виробництва. Усі виробничі операції досліджуються з різних боків. Аналізуються доходи та витрати, рівень стандартизації та уніфікації, ін. Розглядається можливість

впровадження нових елементів у технологічний процес, нових видів матеріалів. Для підвищення ефективності виробництва обладнання, ймовірно, доведеться замінити, модернізувати або щонайменше відремонтувати. Ці заходи можуть суттєво вплинути на досягнення певної структури витрат та стандартів якості, особливо за високої конкуренції на ринку. Енерговитратні процеси нині притаманні практично всім промисловим підприємствам, у яких раніше енергія була відносно дешевою, а постачання сировини безперебійними.

Антикризова фінансова стратегія

Розробка фінансової стратегії виходу з кризи повинна бути в повній згоді зі стратегічним завданням зростання вартості чистих активів (або приведенням її у відповідність до прогнозу продажів), що, зрештою, веде до максимізації ринкової вартості бізнесу та підтримки його інвестиційної привабливості. Через складності та тимчасовий лаг, пов'язані із залученням зовнішніх джерел фінансування, керівництво спочатку зацікавлене в оцінці такого темпу зростання, який можна підтримувати за допомогою внутрішніх джерел фінансування. Стратегія підвищення ліквідності активів.

Спрямована на зростання вартості чистих активів (власного капіталу) як необхідної умови дотримання стратегічного спрямування оздоровлення: «фінансова реструктуризація — зростання вартості чистих активів при скороченні збитків та нарощуванні прибутку — досягнення фінансових показників, що характеризують рентабельний бізнес». Багато підприємств досі несуть тягар витрат за змістом майна соціально-культурного призначення, що їм не належить. Тому підвищення ліквідності активів необхідно насамперед передати ці об'єкти на баланс місцевих органів влади, і навіть провести ревізію невикористаних (надлишків) нематеріальних і виробничих активів.

Для поліпшення структури оборотних активів необхідно стягнення простроченої дебіторську заборгованість (можлива претензійна робота, звернення до господарського суду визнання боржника банкрутом, продаж боргів, переуступка прав та інших.).

Стратегія оптимізації структури капіталу Направлена на досягнення прийняттого співвідношення боргу та власності, як правило, у загальній сумі джерел довгострокового фінансування (що й досягається зростанням вартості чистих активів), мінімізацію витрат на залучений капітал та, зрештою, зростання ринкової вартості бізнесу.

Проблема залучення інвестицій, здатних створити потужний імпульс фінансово-господарського розвитку, є актуальною для більшості підприємств. Розглядаються такі варіанти як додаткова емісія акцій, випуск облігацій, залучення довгострокових кредитів та позик, іноземного капіталу, субсидій, дотацій, грантів від держави та інших фондів, а також використання лізингу як методу оновлення основних засобів. Перший крок на шляху до оптимізації структури капіталу — досягнення зростання вартості чистих активів. Тільки після копіткої та ефективної роботи з «оздоровлення»

майна, надання йому статусу ресурсів, що обіцяють отримання прибутку, у майбутньому можна розпочинати розгляд варіантів залучення додаткових джерел фінансування. Антикризова стратегія оптимізації структури капіталу застосовувалась для оздоровлення машинобудівного підприємства.

Стратегія поліпшення системи обліку та контролю витрат. Направлена на організацію системи управлінського обліку з метою концентрації уваги керівництва на виявлення внутрішніх резервів, стратегічне та оперативне управління витратами та прибутком, зростання конкурентоспроможності. На особливу увагу заслуговує управління структурою витрат у частині змінних і постійних, силою впливу виробничого важеля, рівнем беззбитковості та маржинальної безпеки (зони фінансової міцності).

Оптимізація облікової політики тісно пов'язана з удосконаленням фінансового, податкового та управлінського обліку, виявленням переваг калькулювання обмеженої собівартості (на основі виробничих та змінних витрат), підвищення гнучкості ціноутворення та управління прибутком. Для адекватного відображення діяльності підприємства необхідно виправити наявні бухгалтерські помилки, підвищити відповідальність бухгалтерів за роботу і розширити їх функції з аналітичного (управлінського) обліку.

Тема 3. Антикризове регулювання та антикризове управління.

Уважається, що теоретична основа сучасного менеджменту вже сформована та усталена, але розвиток суспільних відносин утворює нові дефініції у теоретичному підґрунті системного підходу до формування органів управління та їх впливу на об'єктів управління у межах визначених цілей та стратегій діяльності. У зв'язку з цим, ще існує багато розбіжностей у розумінні терміну «антикризове управління» взагалі та «система антикризового управління» зокрема. Тому доцільно глибше розглянути такі категорії, як «система», «управління», «антикризове управління» та «антикризова система управління».

Система – об'єкт, функціонування якого, необхідне і достатне для досягнення мети, що стоїть перед ним, забезпечується (у визначених умовах середовища) сукупністю складових його елементів, які знаходяться в доцільних відносинах один із одним.

Елемент системи – внутрішня вихідна одиниця, функціональна частина системи, власна будова якої не розглядається, а враховуються лише її властивості, необхідні для побудови і функціонування системи.

Певна сукупність елементів системи визначає її склад. З огляду на це **склад системи** – повна (необхідна і достатня) сукупність елементів системи, узятя поза її структурою, тобто набір елементів. А наявність певних взаємовідносин між складниками системи визначає її структуру. Тому, **структура системи** – формалізовані відносини між елементами в системі, необхідні і достатні для того, щоб система досягла цілі.

Мета – це те, чого система повинна досягти на основі свого функціонування. Метою може бути визначений стан системи або інший продукт її функціонування. При цьому, об'єкт виступає як система лише

щодо своєї мети. Мета, вимагаючи для свого досягнення визначених функцій, обумовлює через них склад і структуру системи.

Для ефективної діяльності підприємства необхідно координувати спільні дії його учасників, а також інших елементів діяльності фірми. Така координація проявляється у вигляді організованого цілеспрямованого впливу одних складників підприємницької структури на інші. Даний вплив найчастіше називають управлінням.

З узагальненої точки зору «управління» розглядається як функція організованих систем (біологічних, технічних, соціальних, економічних), що забезпечує зберігання структури цих систем, підтримання режиму діяльності, реалізації її програми й досягнення мети. При цьому цілісна система управління підприємством складається з підсистем: управляючої, управляємої та забезпечуючої

Реалізація функцій управління потребує використання певного інструментарію управлінської діяльності, до якого відносяться методи управління. Методи управління – це способи впливу на окремих суб'єктів управління, необхідні для досягнення головної мети підприємства, або окремих його цілей. Загалом виокремлюють наступні методи управління: економічні, соціально-психологічні, організаційні.

Таким чином, управління підприємством як складною системою є антикризовим на всіх етапах його функціонування і розвитку, а уміння передбачати, розпізнавати кризу, яка наближається, що теж не можна розглядати як статичний стан, повинне визначати ефективність управлінських рішень. Таким чином, **антикризове управління** можна визначити як систему управлінських заходів і рішень щодо діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ і їхніх причин на всіх рівнях економіки підприємства. Воно повинне охоплювати всі стадії розвитку кризового процесу, у тому числі і його профілактиці, попередження.

У той же час, **антикризове управління** є системою управлінських заходів щодо діагностики (а), попередження (б), нейтралізації (в) та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки.

У широкому сенсі антикризове управління підприємством включає:

- аналіз мікро- і макросередовища і вибір кращою лінії поведінки організації;

- пізнання економічного механізму виникнення кризових ситуацій і створення системи «сканування» (безперервного упорядкованого спостереження простору або об'єкта) зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою раннього виявлення «слабких» сигналів про наближення кризи;

- стратегічний контролінг діяльності фірми і вироблення стратегії запобігання банкрутства;

- оперативну оцінку і аналіз фінансового стану фірми і виявлення можливості настання неспроможності (банкрутства);

– постійний облік ризику підприємницької діяльності і вироблення заходів щодо його зниження.

Метою антикризового управління є розробка та реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних шляхів, що призводять підприємство до кризового стану. Вибір і формування мети є початковим пунктом в антикризовому управлінні. У цей час контроль і раннє виявлення ознак можливості виникнення в майбутньому кризової ситуації, є специфічним атрибутом, властивим тільки процесу антикризового управління.

Система антикризового управління базується на певних принципах, які є основою організації системи антикризового управління підприємством:

1. Принцип постійної готовності реагування.
2. Принцип превентивності дій.
3. Принцип терміновості реагування.
4. Принцип адекватності реагування.
5. Принцип комплексності прийнятих рішень.
6. Принцип альтернативності дій.
7. Принцип адаптивності управління.
8. Принцип пріоритетності використання внутрішніх ресурсів.
9. Принцип оптимальності зовнішньої санації.
10. Принцип ефективності.

Ефективність антикризового управління характеризується здатністю підприємства адекватно реагувати на зміни на ринку, загрозливі його нормальному функціонуванню. Кризовий стан підприємства на ринку змінює акценти – те, з чим можна було миритися в період відносного економічного благополуччя, стає абсолютно неприпустимим в умовах неплатоспроможного підприємства.

Тема 4. Банкрутство підприємства.

Попередження кризи на підприємстві є одним з головних завдань антикризового управління. Проте в сучасних умовах нестабільності ринкового середовища та ймовірності настання нового етапу світової фінансової кризи, існує висока вірогідність, що далеко не всі підприємства зможуть протистояти кризовим явищам та подолати їх наслідки. Зважаючи на те, що боротися з системною кризою у багатьох підприємств немає можливостей та ресурсів, банкрутство стає одним з можливих виходів з цієї ситуації. Однак процедура банкрутства повинна застосовуватись лише тоді, коли криза глибоко проникла в усі підсистеми підприємства, унеможлививши його роботу через неплатоспроможність, з метою подолання кризових явищ на підприємстві та коли всі інші методи подолання кризових явищ уже вичерпані.

Спираючись на наведені твердження, з урахуванням прийнятого 18.10.2018 Кодексу України з процедур банкрутства [1], дослідження поняття "банкрутство" саме як механізму антикризового управління підприємством є нагальним і необхідним.

З огляду на нещодавні зміни в законодавстві з питань банкрутства підприємств, доречно розпочати з визначення цього поняття. Банкрутство – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедури санації та реструктуризації і погасити встановлені у порядку, визначеному Кодексом України з процедур банкрутства, грошові вимоги кредиторів інакше, ніж через застосування ліквідаційної процедури.

У Кодексі визначення поняття, банкрутство є останнім заходом, який застосовує господарський суду випадку, коли неможливо відновити платоспроможність підприємства і розрахуватися за боргами перед кредиторами.

Також існує проблема замовчування керівниками підприємств перед власниками факту наявності на підприємстві проблем фінансового характеру, навіть попри те, що у разі виникнення ознак банкрутства керівник боржника зобов'язаний надіслати засновникам відомості щодо наявності ознак банкрутства. А власники підприємства, в свою чергу, зобов'язані своєчасно вживати заходи для запобігання банкрутству.

Такі дії керівників підприємства не тільки шкодять ефективному функціонуванню бізнесу, а й унеможливають надання своєчасної фінансової допомоги від власників підприємств з метою збереження їх платоспроможності та уникнення настання системної кризи на підприємстві.

Некомпетентність керівництва підприємства може стати причиною доведення його до стану банкрута. Хоча у деяких випадках власники та керівництво підприємства навмисно намагаються через суд визнати себе банкрутом, не бажаючи платити по своїх зобов'язаннях.

Тобто відбувається цілеспрямоване поступове доведення підприємства до кризового стану з корисних мотивів. Такими мотивами можуть бути наміри неповернення кредитів, взятих у банках під заставу певних активів підприємства або отримання оплати по контракту за певне замовлення без наміру його виконувати. Такі дії є незаконними та повинні каратися відповідно до чинного законодавства.

До банкрутства можна ставитися по-різному. З однієї точки зору, цей процес є крайнім заходом, коли всі інші антикризові заходи не допомогли і керівництво та власники підприємства більше нічого не можуть заподіяти, тобто криза повністю паралізувала роботу підприємства, а коштів або майна на реструктуризацію боргу не вистачає, або кредитори добровільно не погоджуються на санацію боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство. З іншої точки зору, до банкрутства вдаються підприємці, які не бажають добровільно платити по своїх зобов'язаннях і хочуть, щоб процедуру реорганізації та санації боргу назначив суд.

З позиції інтересів економіки України, ліквідація неплатоспроможних підприємств як остання стадія процедури банкрутства має як позитивний, так і негативний ефект для економіки. З одного боку, в умовах щільної конкуренції на ринку залишаються найбільш стійкі та платоспроможні підприємства, а такі підприємства, які нехтують впровадженням

антикризових заходів та не можуть платити по своїх боргах, зникнуть. Але, з іншого боку, не можна забувати про те, що під час ліквідації підприємства не завжди вдається задовольнити усі вимоги кредиторів, персонал залишається без роботи, безробіття зростає, а інвестиційна привабливість України знижується, якщо кількість справ про банкрутство, що закінчуються ліквідацією підприємства, зростатиме.

Для того щоб керівництву та власникам підприємства прийняти рішення про використання механізму банкрутства саме як антикризового заходу, передусім необхідно впевнитись, що були застосовні всі інші заходи, спрямовані на недопущення такого процесу. На рисунку наведено послідовний план антикризових заходів, спрямованих на подолання системної кризи на підприємстві та запобігання його ліквідації через неспроможність відновити свою платоспроможність.

План антикризових заходів за наявності ознак системної кризи

Ідентифікація потенційної кризи та впровадження превентивних заходів, спрямованих на її недопущення

Визначення причини настання кризи, сфер її поширення та можливих наслідків для підприємства

Впровадження оперативних антикризових заходів з локалізації кризи, її подолання та недопущення її системного поширення

Впровадження стратегічних заходів антикризового управління

Залучення додаткових інвестицій й іншої фінансової допомоги

Санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство

Відкриття провадження у справі про банкрутство: розпорядження майном боржника та його санація

Визнання підприємства банкрутом та його ліквідація за умови неможливості відновлення платоспроможності

На першому етапі необхідно проаналізувати усі підсистеми підприємства та виявити наявність або потенційну загрозу кризових явищ.

Якщо вже вдалося ідентифікувати кризу, треба дослідити сферу поширення та умови її виникнення, тобто визначити наявність внутрішніх проблем на підприємстві або, якщо причиною настання кризи були зовнішні фактори, зрозуміти можливі наслідки поширення кризи.

На наступному етапі впроваджуються оперативні заходи, спрямовані на зміну внутрішніх параметрів підприємства, функціонування його підсистем та на відносини із зовнішнім середовищем: постачальниками, клієнтами та кредиторами. Такі заходи можна поділити на 2 групи: ті, що призначені для балансування підприємств із зовнішнім оточенням, і ті, що спрямовані на зміну параметрів внутрішнього середовища, в т. ч. систему цілей, завдань та стратегії розвитку підприємства, та на збереження відносин підприємства, що склалися до настання кризи [13]. Якщо кризу вдається локалізувати та попередити її поширення на інші підсистеми підприємства, особливо фінансову, проблем з подальшою неплатоспроможністю можна буде уникнути.

Якщо все ж таки не вдалося локалізувати кризу, і вона вже має ознаки системної, тобто поширилась на інші підсистеми підприємства, й існує загроза неможливості розрахуватись з кредиторами та іншими зацікавленими у фінансовій стійкості підприємства особами, терміново необхідно впроваджувати стратегічні антикризові заходи, при цьому керівництво повинно доповісти власникам підприємства про ситуацію на підприємстві. Розробляється терміновий план по недопущенню неплатоспроможності, який включає постійний аналіз ситуації та контроль за виконанням антикризових заходів.

З метою недопущення визнання підприємства банкрутом та відкриття ліквідаційної процедури власники та керівництво підприємства повинні впроваджувати антикризові заходи, спрямовані на подолання системної кризи на підприємстві, погашення його заборгованості перед кредиторами та відновлення його платоспроможності. Підприємство може продовжити розвиватися на існуючій основі, а прийняття рішення про реструктуризацію боргу дасть змогу погасити заборгованість перед кредиторами у повному обсягу і відновити платоспроможність підприємства.

Ще одним інструментом для недопущення визнання підприємства банкрутом є процедура санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство, що є системою заходів щодо відновлення платоспроможності підприємства, які може здійснювати його засновник, власник майна боржника, інші особи з метою запобігання банкрутству боржника шляхом вжиття організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових, заходів відповідно до законодавства до відкриття провадження у справі про банкрутство. Санація боржника здійснюється відповідно до встановленого згідно з Кодексом України з процедур банкрутства.

У плані визначаються розміри, порядок і строки погашення вимог креди торів, заходи щодо виконання плану санації та нагляду за його виконанням та обсяг повноважень керуючого санацією, якщо його було призначено.

До плану санації додається ліквідаційний аналіз, який свідчить про вигідність для кредиторів виконання плану санації порівняно з ліквідацією боржника та може додаватися фінансовий аналіз.

Якщо всі зазначені антикризові заходи не допомогли, підприємство-боржник або його кредитори подають заяву до господарського суду про відкриття впровадження у справі про банкрутство і вводиться процедура розпорядження майном підприємства-боржника, а також визначається або процедура санації, або господарський суд ухвалює постанову про визнання підприємства банкрутом і його ліквідації.

Проте слід уникати одноосібних висновків. За наявності такого представленого у статті дієвого антикризового механізму і за умови бажання власників підприємства відновити його платоспроможність, більшість підприємств зможе продовжити свою роботу, подолавши кризу та погасивши борги перед кредиторами або іншими зацікавленими особами.

За результатами аналізу статистики банкрутств підприємств в Україні можна стверджувати, що, хоча кількість збанкрутілих підприємств у 2019 р. зменшилася порівняно з попередніми трьома роками, неплатоспроможність залишається для власників та менеджменту підприємств нагальною проблемою.

Дослідивши світову практику використання процедури банкрутства з метою реорганізації боргу та списання його частини за рішенням суду, і враховуючи той факт, що процедура визнання підприємства банкрутом застосовується як у зарубіжній, так і вітчизняній практиці антикризового управління, можна стверджувати, що банкрутство – це механізм антикризового управління, яким не слід нехтувати у крайньому випадку, коли всі інші антикризові заходи не допомогли, але й не варто зловживати, порушуючи при цьому права зацікавлених у платоспроможності підприємства осіб та чинне законодавство.

Процедура банкрутства може слугувати ефективним механізмом антикризового управління за умови, якщо заходи по недопущенню системної кризи на підприємстві та відновлення його платоспроможності не дали бажаного результату, і підприємство не може далі ефективно функціонувати та платити по своїх боргах.

Тема 5. Управління персоналом в кризовій ситуації.

Антикризова кадрова/управлінська стратегія

Поліпшення кадрового потенціалу. Якщо фінансові прогнози свідчать про збитки від основної діяльності, то продовження функціонування бізнесу пов'язане, як правило, зі зміною управлінської команди. Управління персоналом підприємств аналізується у функціональних зрізах: маркетинг, виробництво, фінанси та кадри.

Відповідальність та повноваження делегуються керівникам структурних підрозділів, виділяються центри відповідальності обліку витрат та прибутків. Колектив активно входить у реорганізацію структури підприємства. На управління персоналом кризового підприємства також впливають зовнішні (законодавче регулювання трудових відносин, ситуація на ринку праці, активність професійних та громадських об'єднань) та внутрішні (мети фірми, організаційна структура, стиль управління, умови праці, потенціал колективу).

Антикризова політика управління персоналом неплатоспроможного підприємства концентрується на розробці головних принципів та пріоритетів кадрової політики, плануванні структури та штату за призначенням, резервами та переміщенням, створення та підтримки інформаційної бази про рух кадрів, мотивацію праці, формування програми адаптації до змін, профорієнтації, методів оцінки відповідності кадрової політики довгострокової стратегії фірми

Для відновлення платоспроможності та виходу підприємства на нормальний режим роботи, характерний для рентабельного та зростаючого бізнесу, закріплення позиції підприємства на ринку керівник повинен мати в

своєму розпорядженні команду, здатну підходити до роботи творчо, професійно, негативно переломити ситуацію за рахунок перемоги конструктивних сил над деструктивними силами. Недооцінка ролі людського чинника в умовах економічної кризи підприємств призвела до втрати висококваліфікованих кадрів, розбазарювання стратегічно важливого майна.

У міру накопичення капіталу та досвіду грамотними підприємцями кризові підприємства поступово переходять до рук ефективних власників, які формують молоді управлінські команди, які мають сучасні ринкові інструменти прийняття продуктивних рішень.

Стратегія посилення кадрового потенціалу підприємства. Першою дією, що стосується всіх відділів, особливо відділів маркетингу та збуту, бухгалтерії та фінансів, є добір на вакантні посади фахівців, які відповідають вимогам часу. Зміна керівництва також необхідна, якщо реалізуються неадекватні поточним умовам та довгостроковій стратегії методи. Підвищення кваліфікації персоналу, усунення дублювання, налагодження взаємодії між підрозділами та цілі оздоровлення – головні ланки кадрової політики кризового підприємства.

Щоб ефективно рухатися назустріч поставленій меті, керівник повинен координувати роботу та спонукати людей виконувати її. Найчастіше спостерігається надлишок персоналу на кризових підприємствах — однією з причин високих витрат виробництва та непродуктивного управління кадрами. Використання нових методів управління.

Боротьба за ринки змушує переглянути відносини до ролі стратегічного планування, контролінгу та моніторингу. Бюджетування повертається на якісно новій основі, удосконалюється інформаційна база управління за рахунок придбання готових баз даних та програмних продуктів, що використовуються в різних аспектах діяльності (маркетинг, фінанси, виробництво, кадри / управління).

Якщо програмні продукти будуть сумісні один з одним, з'явиться можливість трансформації даних з різних форматів документів та підрозділів. Антикризова стратегія впровадження нових методів управління застосовувалась для оздоровлення текстильного, меблевого, фармацевтичного підприємств, а також підприємства, що займається виробництвом будівельних матеріалів.

Реорганізація управління підприємством. На кризових підприємствах виникає необхідність адаптації підприємства до потреб «профільного бізнесу» та перегляду доцільності збереження непрофільних процесів. Для цього розробляється нова організаційна структура (запровадження нових функцій, таких як фінансове планування та контроль).

Керівники підрозділів (центрів відповідальності) мають набути відповідних повноважень та відповідальності за роботу свого сектора. Для готовності адаптації змін у економічній обстановці необхідне використання нової культури виробництва, орієнтованої ринку. Антикризова стратегія реорганізації управління підприємством застосовувалась оздоровлення підприємства, виробляє резино-технічну продукцію.

Тема 6. Інновації в антикризовому управлінні і ризик-менеджмент.

Як показує практика, недостатня інноваційна активність призводить до кризи не тільки великі підприємства в галузях з високими технологіями, а й середні і малі фірми, які виступають на динамічних ринках.

Відповідно до зарубіжної теорії конкурентний розвиток країни відбувається на основі факторів виробництва, інвестицій, інновацій та добробуту. Країни, що складають світове технологічне ядро (США, Японія, Німеччина, Великобританія, Франція), в даний час розвиваються переважно на основі активізації інноваційної діяльності. Українська економіка на даному етапі прагне впоратися з інноваційною кризою і перейти на інноваційний рівень розвитку. В умовах сучасного ринку соціально-економічна система, що недооцінювала роль інноваційного потенціалу, послаблює свої позиції на ринках, втрачає споживачів, знижує розміри прибутку. Все це сприяє виникненню кризової ситуації, підприємство потрапляє в кризу неплатоспроможності (ліквідності) і як результат банкрутство і крах всієї системи. Таким чином, розвиток інновацій та інноваційного сектора відповідно повинно стати пріоритетним напрямком, як підприємства, так і державної політики в умовах прагнення суспільства і держави вийти на якісно новий рівень розвитку.

В основі антикризового управління повинні лежати інновації. У цьому полягає одна з основних відмінностей антикризового управління від простої фінансової санації неплатоспроможного підприємства.

Стратегічне управління інноваціями є найважливішим завданням антикризової політики підприємства, виконання якої багато в чому залежить від якості прийнятих інноваційних рішень, від можливості знаходити такі рішення, які організаційно та економічно зможуть забезпечити досягнення поставленої мети по створенню конкурентоспроможної продукції. При прийнятті такого роду управлінських рішень варто виходити з особливостей інноваційного процесу, враховувати ступінь новизни нововведень, їх потенціал, ресурсні можливості підприємства.

Інноваційний потенціал підприємства - можливості підприємства в досягненні поставлених інноваційних цілей. Чим вище рівень інноваційного потенціалу підприємства, тим успішніше воно уникає можливих кризових ситуацій.

Антикризові інновації в українських умовах - головний засіб виживання фірми на ринку.

Нововведення мають впроваджуватися в міру потреби ринку, але підприємець зобов'язаний передбачати їх необхідність і доцільність. У рамках роботи в цій області рекомендується:

- виявлення тих видів товарів і послуг, які забезпечать бажану частку ринку;
- визначення товарів і послуг, які замінюють застарілі;
- впровадження інновацій у всіх інших сферах діяльності фірми (діловодство, реклама і т.д.);

– збалансування короткострокових і довгострокових програм інновацій (як збільшити прибуток, яким чином ефективніше використовувати наявні кошти і т.д.).

В області інновацій перед підприємцем стоять наступні завдання:

– механізація, автоматизація складної, небезпечної роботи;
– залучення в колектив фірми співробітників більш високої кваліфікації та створення кращих матеріальних умов для працівників.

Для вирішення цих завдань підприємець повинен:

– бути прихильником нових ідей;
– надавати кожному працівникові досить широке поле діяльності, постачаючи його не деталізованим планом, що сковує ініціативу, а короткими інструкціями;

– заохочувати інноваційні ідеї, що виникають у підлеглих;
– організувати у фірмі спеціальний інформаційний фонд інновацій;
– забезпечити безперервне навчання і підвищення кваліфікації співробітників і в централізованому, і, що більш важливо, в індивідуальному порядку.

Також необхідні постійні інновації в організаційній структурі підприємства, яка зобов'язана відповідати змінам, що відбуваються на ринку. Структура компанії має бути простою і чіткою; забезпечувати фірмі максимальну рентабельність; містити мінімальну кількість проміжних ланок; забезпечувати підготовку менеджерів для фірми, враховуючи перспективу і конкуренцію між менеджерами.

Процес формування ефективної системи інноваційного управління залежить від рівня інноваційного потенціалу підприємства - його можливості в досягненні поставлених інноваційних цілей. Реалізація цих цілей в глобальних масштабах виступає як засіб отримання досить високого прибутку в довгостроковій перспективі, зміцнення, а потім і підвищення конкурентних можливостей на ринку, рішення кризової проблеми і проблеми виживання в цілому.

Чим вище рівень інноваційного потенціалу підприємства, тим успішніше воно уникає можливих кризових ситуацій. Інноваційний потенціал підприємства визначається як технічними факторами, так і управлінськими. До них відносяться:

– рівень розвитку виробництва, що склався на підприємстві раніше;

– стан механізму і системи управління;
– тип і орієнтація організаційної структури;
– тенденції економічної та інноваційної політики;
– розуміння потреби в різного роду змінах і готовність до них персоналу і т. д.

– Всі фактори, що визначають рівень інноваційного потенціалу, можна поділити на такі групи:

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

Перша група чинників являє собою сукупність власних внутрішніх можливостей інноваційного процесу як складної відокремленої системи, що визначають її розвиток. Тут в першу чергу виділяють такі елементи інноваційного процесу, як постановка цілей, вироблення інноваційних рішень, розробка проектів і програм.

Склад другої групи складається з можливостей самого підприємства, що виявляються в різних аспектах його фінансово-господарського стану, стану організаційної структури управління, організаційно - технічного рівня комунікаційної системи і т. д. Інноваційний потенціал підприємства визначається також величиною його ресурсів як матеріальних, так і інформаційних, і прямо залежить від якості, професіоналізму і рішучості управлінських кадрів.

Часто до кризи підприємства призводить протиріччя цілей його діяльності та інноваційної стратегії, необхідної для ліквідації кризових явищ. Сенс протиріччя в тому, що у відповідності з інтересами основних контактних груп система цілей зазвичай орієнтується на досягнення короткострокових результатів, тоді як впровадження нововведень передбачає середньострокову і довгострокову економічну ефективність. Може не збігатися і якісний зміст цілей зовнішніх груп і завдань стратегії.

Антикризове управління завжди пов'язане з ризиком. Це зумовлено як багатфакторної динамікою об'єкта управління і його зовнішнього оточення, так і роллю людського чинника в процесі управління.

Поняття "ризик" можна розкрити лише у взаємозв'язку його з такими поняттями, як "невизначеність", "ймовірність", "умови діяльності", "наслідки", "небезпека".

Невизначеність виникає і проявляється тоді, коли результатом дії є набір можливих альтернатив, ймовірність виникнення яких невідома. Ризик з'являється, якщо дія призводить до набору альтернатив, причому ймовірність здійснення кожної з них відома. Звідси випливає, що ризик є невизначеність, яку можна квантифікувати. Поняття ризику знайшло широке використання в економіці, політиці, загальної теорії управління та менеджменту, в області права і страхування.

Ризики і невизначеність виступають невід'ємними рисами антикризового управління. Невизначеність розглядається як умова ситуації, в якій не можна оцінити ймовірність потенційного результату. Часто така ситуація виникає, коли впливають на ситуацію фактори нові і не можна отримати про них достовірну інформацію. Тому наслідки прийняття управлінського рішення важко передбачити, наприклад, у швидко мінливих умовах. Ці умови виникають в наукомісткій та інноваційній сферах діяльності, в цінovій і ринковій кон'юктурі. Зазвичай менеджер, стикаючись з невизначеністю, намагається отримати додаткову інформацію і за

допомогою експертних методів, а частіше інтуїції визначити ймовірність досягнення результату.

Поняття визначеності зв'язується з умовами розробки та прийняття управлінських рішень, коли менеджер з достатньою для даної ситуації достовірністю знає потенційний результат кожного з можливих варіантів розвитку подій. Наприклад, якщо відома динаміка зміни вартості матеріалу і робочої сили, орендної плати, можна розрахувати витрати на виробництво конкретного виробу і зробити прогноз ціни. Слід зазначити, що ситуація повної визначеності зустрічається досить рідко.

Поняття "ризик" в антикризовому управлінні передбачає втрати, збиток, ймовірність кризи. Ризик пов'язується з характером і складністю проблем, умовами прийняття управлінських рішень і прогнозуванням результату.

У практиці антикризового управління виникнення ризикованого розвитку можливе у зв'язку не тільки із наступом кризи, а й з певними обставинами управління - потребами інновацій, ситуацією конкурентної боротьби та ін. При антикризовому управлінні роль ризику підвищується і розвиток організації стає ризикованим.

Ризикована управління характеризується наступними факторами:

1) бажанням і потребою зробити якісний стрибок у розвитку організації;

2) загострюється конкурентної боротьбою, яка змушує шукати нові підходи до забезпечення сталого розвитку організації;

3) комплексним рішенням сукупності проблем, зв'язок між якими не є достатньо явною і певною;

4) зниженням керованості організацією у зв'язку з недоліками розподілу функцій, неефективною системою мотивації, зниженням рівня професіоналізму, виникненням конфліктних ситуацій;

5) поганим інформаційним забезпеченням управління, що створює невизначеність в оцінці ситуацій і що впливає на якість управлінських рішень;

6) прорахунками в області стратегії і тактики управління.

При антикризовому управлінні ризик виступає в якості умови управління, яке може або виникати спонтанно, або створюватися з метою прискорення розвитку, підвищення конкурентоспроможності, інноваційної реорганізації. Ризик може виступати в якості засобу впливу в механізмі антикризового управління та як обмежувача дій. Його облік і використання залежать від технологій антикризового управління, в яких знаходять реальне втілення і засоби управління, і його обмеження управлінської діяльності небезпекою можливої кризи, прискорення його настання.

У практиці менеджменту використовуються наступні характеристики ризику:

– розмір ймовірного збитку (втрат) або величина очікуваного додаткового доходу (прибутку) як результат діяльності в ризикованій ситуації;

- ймовірність ризику - ступінь звершення джерела ризику (події), вимірювана в межах значень від 0 до 1. Інакше кажучи, кожен вид ризику має нижні і верхні (від 0 до 1) межі ймовірності;
- рівень ризику - відношення величини збитку (втрат) до витрат на підготовку та реалізацію ризикованого рішення, змінюється за величиною від 0 до 1, вище якого ризик не виправданий;
- ступінь ризику - якісна характеристика величини ризику та його вірогідності. Розрізняють високу, середню, низьку і нульову ступеня;
- прийнятність ризику - ймовірність втрат і ймовірність того, що ці втрати не перевищать певний рівень (кордон);
- правомірність ризику - ймовірність ризику знаходиться в межах нормативного рівня (стандарту) для даної сфери діяльності, який не можна перевищити без правових порушень.

У кризових умовах у організації велика ймовірність виявитися банкрутом, у зв'язку з чим персоналу потрібне вміння діяти в ризикованих ситуаціях, з одного боку, уникаючи не виправданих втрат, а з іншого - проявляючи сміливість і ініціативу. Менеджер повинен вміти ризикувати, тобто виважено, чи не перебільшуючи небезпеки, домагатися намічених цілей, природно, при вирішенні проблем кордонів правомірності ризику.

На практиці мають місце випадки вибору варіанта, коли досягається незначний результат, але за відсутності ризику, що може призвести до зниження результативності та конкурентоспроможності організації. При прийнятті рішення діяти з максимальним результатом, але і з високим рівнем ризику використовується критерій максимакс. У таких випадках треба зіставити очікувану економічну вигоду і можливі втрати у зв'язку з ризиковими діями. Якщо втрати перевищують вигоду, таке рішення не виправдано. Очевидно, що в складних ситуаціях слід використовувати сукупність критеріїв, при виборі яких важливий комплексний підхід, що дозволяє оцінити ситуацію з урахуванням різноспрямованих факторів.

Приступаючи до аналізу ризикової ситуації і розробки рішень у технології антикризового управління, слід в першу чергу встановити, з якими видами ризиків зустрінеться менеджер. Ця проблема вирішується на основі методологічної систематизації ризиків та їх класифікації, яка відображає багатофакторну природу ризику.

Існують зовнішні і внутрішні джерела ризику. Із зовнішніх слід зазначити джерела ризику, пов'язані із загальною кризою соціально-економічного розвитку країни або окремих регіонів. В якості зовнішніх факторів можна назвати ринкові джерела, пов'язані з порушенням надійності або труднощами формування нових зв'язків з споживачами, постачальниками, з проблемами забезпеченості фінансовими, трудовими, матеріальними та іншими видами ресурсів.

Як внутрішніх ознак виділення ризику виступають функціональні особливості ризикової діяльності - виробничої, фінансової, маркетингової та ін. Важливими ознаками виділення ризиків є і зміст ризику як результату

ризикової діяльності, головними з яких є економічні, соціальні, організаційні, правові, інноваційні. Серед наслідків реалізації результатів ризик-рішень найбільш поширені екологічні, соціальні, політичні ризики.

Ризиками можна і необхідно управляти. Управління ризиком являє собою виявлення джерел ризику, визначення ймовірності його прояви і впливу на результат і наслідки виробничо-господарської діяльності організації.

При використанні засобів управління менеджер ризикує, вибираючи цілі, стратегії розвитку, системи мотивації діяльності персоналу та інші засоби управління.

Значна частка ризику криється і у виборі методів і критеріїв вимірювання та оцінки ймовірностей і величин ризику, наприклад при проведенні експертизи, дослідженні статистичних даних або визначенні коефіцієнта дисконтування при приведенні вартості майбутніх доходів до теперішнього часу.

Розглянута логіка формування ризику дозволяє системно оцінювати кожний вид ризику, що для антикризового менеджменту надзвичайно важливо.

Систематизація та детальне дослідження ризиків дозволяє провести їх ранжування, створити сценарії ймовірного ходу подій для конкретної ситуації, розробити карти ризику, виявити пороги стабільності системи управління за допомогою імітаційного та інших видів моделювання. Інакше кажучи, класифікація ризиків є основою організації управління ризиками. При цьому слід зазначити, що кожна соціально-економічна система своєрідна, а склад ризиків мінливий, тому антикризове управління повинно мати систему управління ризиком. Вирішення проблем ризику стає професійною справою ризикових менеджерів.

Інноваційна інфраструктура являє собою організаційну, матеріальну, фінансово-кредитну, інформаційну базу для створення умов, що сприяють ефективному розподілу коштів та надання послуг для розвитку інноваційної діяльності, технологічного трансферту, комерціалізації науково-технічної продукції.

В умовах суспільства, що трансформується, інноваційна інфраструктура повинна сприяти входженню науки у ринкове середовище, розвитку підприємництва у науково-технічній сфері. Її формування багато в чому визначається станом ринкової інфраструктури.

Інноваційна інфраструктура акумулює фінансові ресурси, виступаючи як інвестиційний механізм інноваційних процесів.

Загальні принципи формування державної інноваційної політики:

- державна підтримка фундаментальних досліджень;
- правовий захист інтелектуальної власності;
- свобода наукової та науково-технічної творчості;
- інтеграція наукової, науково-технічної діяльності та освіти;
- підтримка конкуренції в сфері науки та інноваційної діяльності;

- створення сприятливого інноваційного клімату, заохочення, спеціальні пільги при впровадженні нових технологій, що раніше не використовувались;

- стимулювання розвитку відсталих регіонів;

- стратегія підготовки та перепідготовки кадрів для нових галузей;

- розвиток міжнародного співробітництва.

Форми забезпечення інноваційних процесів:

- технополіси;

- лабораторії великих корпорацій;

- організаційні форми на базі банків, бірж, виставково-торгівельних комплексів;

- консалтингові фірми з проблем організації та управління;

- інноваційні центри;

- стратегічні альянси.

Особливості стратегічних альянсів:

- використовуються в сфері науково-дослідницьких та дослідно-конструкторських робіт;

- проводить фундаментальні дослідження в певних напрямках з наступною можливістю їх адаптації на конкретному ринку;

- охоплює всі основні сфери циклу (наукові дослідження – організація виробництва – виробництво – збут).

Довготривалий і сталий розвиток підприємств є однією з основних проблем ринкової економіки. Зміни в ринковому середовищі вимагають створення адекватного механізму управління, за допомогою якого можна підвищити ефективність виробництва.

Інноваційна діяльність є одним із заходів по виведенню підприємства з кризи і більшою мірою, ніж інші напрямки підприємницької діяльності, пов'язана з ризиком.

Наукові дослідження, дослідно-конструкторські та технічні розробки, інноваційні, фінансові, комерційні та виробничі заходи підпорядковані одній меті – створення і впровадження інновацій. Сталий розвиток підприємств, як показує досвід успішних компаній, 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.

Антикризова програма підприємства є центральною ланкою антикризового управління, яка пов'язує його 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.

В антикризовому управлінні можна використовувати такі види інновацій: процесні, продуктові, аллокаційні.

До процесних інновацій відносяться нововведення у взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, процеси управління рухом матеріальних запасів, грошових коштів на підприємстві, загальним менеджментом, а також технологічними процесами випуску продукції.

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

Аллокаційні інновації полягають в різних схемах реорганізації підприємства, перерозподілі (реструктуризації) матеріальних, фінансових і нематеріальних активів підприємства, перерозподілі відповідальності працівників підприємства. Такі нововведення є найдорожчими і найскладнішими в реалізації, які повільно окупуються. Від них можна очікувати як високого і тривалого ефекту, так і радикального всеохоплюючого провалу.

Концептуальною основою забезпечення стабільності функціонування підприємств в умовах динамічного економічного середовища, що несе ризики виникнення кризових явищ, має стати науково обґрунтована інноваційна стратегія підприємства, що закладається в основу майбутньої антикризової програми.

До основних ознак інноваційної стратегії відносяться:

- 1) стратегія передбачає створення нового або поліпшення існуючого товару, роботи або послуги;
- 2) базується на результатах НДДКР;
- 3) враховує можливість змін у навколишньому середовищі;
- 4) передбачає комерціалізацію інновацій;
- 5) орієнтована на зростання інноваційного потенціалу організації;
- 6) зумовлює створення нового конкурентного простору.

Однак, перш ніж вибрати ту чи іншу інноваційну стратегію, необхідно оцінити та проаналізувати як поточну готовність підприємства до впровадження інновацій, так і прогнозовану ефективність освоєння підприємством нововведень, тобто величину інноваційного потенціалу.

Антикризове управління, що ґрунтується на інноваційних перетвореннях, є економічно, соціально та фінансово ефективнішим способом подолання збитків порівняно з економією витрат і має бути вирішальним у забезпеченні беззбиткового функціонування підприємств.

Політика антикризового управління, яка орієнтована на подолання кризових ситуацій та запобігання їх появі у майбутньому, повинна передбачати такі заходи як: постійне здійснення моніторингу фінансового стану підприємства з метою вчасного виявлення кризових явищ; використання найбільш дієвих заходів із фінансової стабілізації підприємства; вдосконалення управління фінансами на основі комплексу

інноваційних заходів; впровадження або активізацію вже існуючих інноваційних процесів в усіх напрямках господарської діяльності підприємства, таких як:

- впровадження нових методів виробництва;
- виробництво нових, вдосконалених продуктів;
- вихід на нові ринки збуту продукції;
- проведення реорганізації системи управління підприємством;
- розширення кола джерел фінансування підприємств.

Задля уникнення загрози втрати конкурентоспроможності підприємства і виникнення кризової ситуації, яка у найгіршому своєму прояві загрожує банкрутством, необхідно постійно оновлювати продукцію і виробництво. Будь-яке підприємство, що хоче вижити в умовах ринку, зобов'язане мати в розпорядженні механізм відновлення і володіти процедурами інноваційного управління.

Тема 7. Оцінка ефективності антикризового управління.

Проблематика оцінки ефективності антикризового управління належить до найменш розроблених теоретичних питань його побудови, хоча зрозуміло, що визначення таких ключових понять, як результат, ефект, критерії та показники ефективності є однією з необхідних передумов формування будь-якої системи управління.

Як відомо, проблематика ефективності та підходів до її оцінки достатньо розроблялася вітчизняними та зарубіжними вченими, що обумовило поширення різних підходів для обґрунтування цих понять та формування оціночних показників.

Прийнято виокремлювати зазначені нижче види ефективності.

1. Залежно від отриманого результату (наслідку) - економічну, яка в загальному вигляді характеризує співвідношення між отриманими результатами та ресурсами, що були витрачені для їх досягнення, та соціальну ефективність, яка додатково враховує соціальні наслідки (збереження та створення нових робочих місць, покращення соціально-психологічного клімату в колективі або умов праці тощо).

2. Залежно від місця одержання ефекту - народногосподарську (суспільну) та локальну (комерційну) ефективність, яка може бути в свою чергу оцінена на рівні окремого підприємства, його структурного підрозділу, окремого бізнес-процесу, операції тощо.

3. Залежно від методу розрахунку - абсолютну ефективність, яка характеризує загальну або питому ефективність діяльності підприємства чи іншого об'єкта оцінки за певний проміжок часу, та порівняльну ефективність, яка відображає наслідки порівняння альтернативних варіантів та вибору найкращого з них.

4. Залежно від підходу до оцінки - часткову (окрему), чинникову (обумовлену впливом окремого чинника) та повну (інтегральну) ефективність.

5. Залежно від об'єкта оцінки - ефективність виробництва, ефективність використання трудових (праці), матеріальних та фінансових ресурсів; ефективність системи управління підприємством або організації певного управлінського процесу тощо.

6. Залежно від ступеня збільшення ефекту - первинна, мультиплікаційна та синергічна ефективність.

Первинна ефективність - це початковий одноразовий ефект, який одержано внаслідок реалізації певної сукупності заходів (технічних, технологічних, організаційних, економічних, соціальних тощо). Мультиплікаційна ефективність є наслідком багаторазового та багатоспрямованого використання цих заходів (інновацій) не лише на даному підприємстві, а й на інших підприємствах, в інших сферах діяльності. Вона проявляє себе в таких специфічних формах:

- дифузійний ефект, який отримується завдяки максимальному поширенню в інші сфери та галузі діяльності;

- резонансний ефект, який виникає завдяки активізації та стимулюванню розвитку інших позитивних явищ та тенденцій як в даному суб'єкті господарювання, так і на інших підприємствах (у сферах діяльності);

- ефект „стартового вибуху”, який є проявом своєрідної ланцюгової реакції, початку лавиноподібного збільшення ефекту під впливом первинного імпульсу (первинної ефективності);

- ефект супровідних можливостей, який виявляється у вигляді різних проміжних та побічних позитивних результатів (ефектів);

- ефект акселерації, який характеризує прискорення темпів поширення якогось позитивного результату.

Синергічна ефективність характеризує комбінований вплив усіх заходів (інновацій) на фінансово-господарський стан суб'єкта господарювання, при якому він перевищує арифметичну суму ефектів, отриманих від кожного окремого заходу.

Стосовно антикризового управління немає сенсу намагатися сконструювати систему показників ефективності саме управлінської діяльності, виділити із загального ефекту ту частину, яка досягнута завдяки функціонуванню власне системи антикризового управління. Більш слушним в якості ефекту (результату, наслідків) антикризового впливу розглядати результативні показники діяльності керованої системи в цілому, тобто показники, досягнуті підприємством за період впровадження антикризового управління.

Оцінка ефективності антикризового управління проводиться за такою системою критеріїв:

- досягнута зміна найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур);

– швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу, тобто приріст узагальнюючих показників господарювання, отриманий за один часовий інтервал (тиждень, місяць, квартал);

– економічність отримання позитивного ефекту, виміром оцінки якої є співвідношення між досягнутим приростом результатів господарсько-фінансової діяльності та обсягом витрат, пов'язаних з досягненням цього ефекту (сукупна оцінка витрат на проведення суто антикризового управління та вартості додатково залучених ресурсів);

– достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства, яка оцінюється шляхом порівняння фактично досягнутих показників з еталонними (цільовими) значеннями, за яких забезпечується життєздатний стан підприємства.

Визначені критерії можуть стати підґрунтям побудови системи локальних та загальних показників ефективності антикризового управління, за допомогою яких можуть оцінюватися альтернативні антикризові пропозиції та формуватися висновок стосовно ефективності системи антикризового управління підприємством в цілому.

Ефективність антикризового управління обумовлюється сумісним впливом таких найважливіших факторів:

1) професіоналізм суб'єкта антикризового управління та якість його фахової підготовки;

2) особисті якості суб'єкта антикризового управління, його здатність бути лідером та забезпечити об'єднання усіх творчих конструктивних сил;

3) психологія суб'єкта антикризового управління, його здатність до проведення управління в екстремальних ситуаціях;

4) формування антикризової команди, здатної професійно, адекватно та творчо виконувати поставлені перед ними завдання;

5) підтримка суб'єкта антикризового управління трудовим колективом та власниками підприємства, забезпечення корпоративності, тобто інтеграції усіх ділових, соціально-психологічних та організаційних відносин, внутрішній патріотизм та ентузіазм;

6) методологія розробки ризикованих управлінських рішень;

7) обґрунтованість та науковість прийомів прогностично-аналітичних досліджень, що відбуваються на усіх етапах його здійснення;

8) якість розробленої антикризової програми та адекватність існуючим умовам та обмеженням антикризових заходів;

9) належна оперативність та гнучкість антикризового управління, насамперед в період реалізації антикризових заходів;

10) наявність спеціального програмного забезпечення для проведення діагностичних та прогностичних процедур та досліджень.

Враховуючи етапи процесу антикризового управління підприємством, а також змістову характеристику складових теорії ефективності управління, автором запропоновано схему оцінки ефективності антикризового управління (рис.1). Вона враховує особливості кожного з етапу антикризового управління та зосереджує увагу на головних моментах, які

впливають на його ефективність та які необхідно оцінити. При цьому передбачається, що при оцінці ефективності антикризового управління підприємством всі етапи його реалізації ґрунтуються на відповідних складових теорії ефективності.

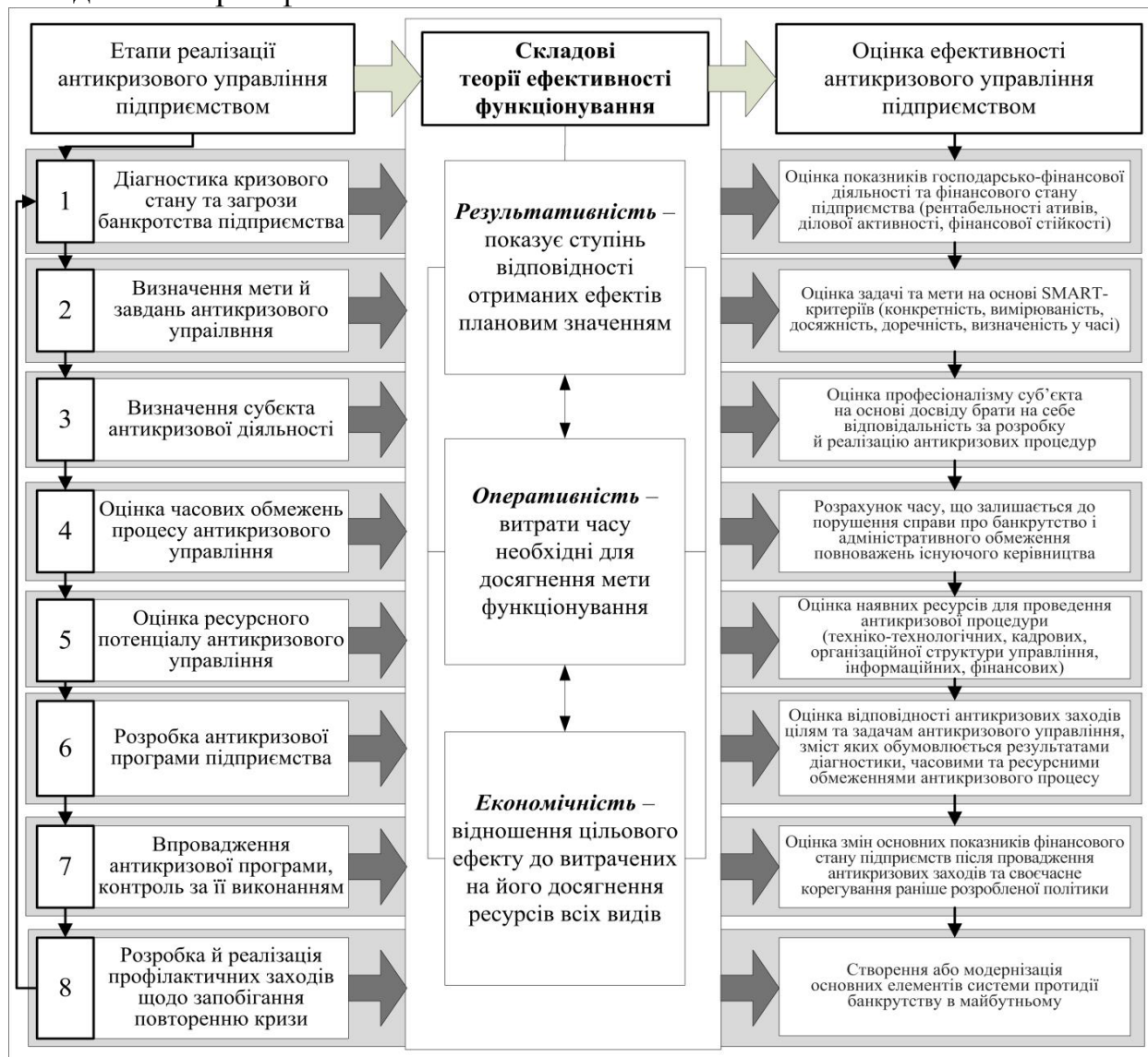


Рис. 1 Оцінка ефективності антикризового управління.

Враховуючи зміст такої складової як «результативність» передбачається проведення: діагностика кризового стану підприємства, при цьому оцінюються найважливіші показники господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства; визначення суб'єкта антикризової діяльності – оцінка професіоналізму суб'єкта на основі досвіду брати на себе відповідальність за розробку й реалізацію антикризових процедур; впровадження антикризової програми й контроль за її виконанням – оцінка змін основних показників фінансового стану підприємств після провадження антикризових заходів та своєчасне корегування раніше розробленої політики.

Відповідно до складової «оперативність» на етапі оцінки часових обмежень процесу антикризового управління визначають час наявний у

підприємства, до порушення справи про банкрутство і адміністративного обмеження повноважень існуючого керівництва.

Складова «економічність» передбачає проведення оцінки наявних ресурсів для здійснення антикризової процедури на етапі оцінки ресурсного потенціалу антикризового управління.

Також із урахуванням теорії ефективності набувають наступного змісту етапи: (1) визначення мети й завдань антикризового управління, де відбувається оцінювання задачі та мети на основі SMART критеріїв: конкретна, вимірювана, досяжна, доречна, визначена в часі; (2) розробка антикризової програми підприємства, при цьому оцінюється відповідність антикризових заходів визначеним цілям та задачам антикризового управління, зміст яких обумовлюється результатами проведеної діагностики, часовими та ресурсними обмеженнями антикризового процесу; (3) розробка й реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи, що передбачає створення або модернізацію основних елементів системи протидії банкрутству на рівні підприємства.

Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення чи локалізації позитивного використання кризи в зіставленні з витраченими на це ресурсами. Складність представлення результатів її оцінки у розрахункових показниках обумовлює доцільність практичного використання наведених пропозицій автора: оцінювання ефективності на кожному з етапів реалізації антикризового управління. Адже саме за допомогою отриманих результатів оцінки ефективності на кожному етапі можливо сформулювати комплексну оцінку ефективності антикризового плану підприємства, при цьому виявити слабкі місця, прорахунки та сконцентруватися на їх вирішенні.

Отже, запропоноване використання теорії ефективності для оцінки ефективності антикризового управління формує підґрунтя побудови системи локальних та загальних показників ефективності антикризового управління підприємницької діяльності. З їх допомогою можуть оцінюватися альтернативні антикризові пропозиції та формуватися висновки стосовно ефективності системи антикризового управління підприємством в цілому. Запропоновані автором пропозиції оцінки за етапами реалізації такого управління можуть бути впроваджені в практичну діяльність підприємств різних видів економічної діяльності за мінімально коротким часом. Напрямами подальших досліджень оцінки ефективності антикризового управління підприємств має стати розробка основних показників ефективності та їх цільових значень.

Рекомендована література

Базова література

1. Антикризове управління підприємством на основі інновацій в контексті формування потенціалу змін / за заг. ред. І. А. Ігнат'євої // Розробка методичного підходу з формування проектів інвестиційних бізнес-планів розвитку підприємств легкої промисловості з урахуванням орієнтирів структурно-інноваційної політики : монографія. – К. : КНУТД, 2014. – 432 с. – Підрозд. 5.1. – С. 325-350
2. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти / С. С. Гасанов, А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський та ін. – К. : ДННУ “Акад. фін. управління”, 2012. – 301 с.
3. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева; за заг. ред. З. Є. Шершньової. К.: КНЕУ, 2007. 680 с
4. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с.
5. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.
6. Моборн Р. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції / Р. Моборн // КСД. - 2016, с. 384
7. Редченко, К.І. Контроль і аудит на стратегічному рівні управління підприємством : монографія / К.І. Редченко. – Л. : Вид-во Львів. комерц. акад., 2011. – 356 с.
8. Пілецька С. Т. Антикризове управління економічною стійкістю промислового авіапідприємства [Текст]: монографія / С. Т. Пілецька. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 320 с.

Допоміжна література

9. Ареф'єва О.В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток: монографія / О.В. Ареф'єва. – К.: Ліра-К, 2013. – 178 с.
10. Ареф'єва О.В. Фінансовий менеджмент: навчально-методичний посібник. – Київ: Видавництво Європейського університету, 2002. - 96 с.
11. Андрієнко М.М. Стратегічні напрями розвитку транспортних підприємств / М.М. Андрієнко/ Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі: кол. монографія, - К.: НАУ, 2018. – С. 290-299
12. Цивільний Кодекс України від 16.01.2003 № 435–IV (зі змінами та доповненнями)
13. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436–IV (зі змінами та доповненнями)
14. Пілецька С.Т., Ткаченко Є.В. Інноваційний потенціал підприємства в системі антикризового управління. Облік і фінанси, 2020. № 1 (87) С. 178 – 184.

Інформаційні ресурси в Інтернет

1. www.kmu.gov.ua
2. <https://www.rada.gov.ua/>
3. <https://zakon.rada.gov.ua/>
4. <https://www.me.gov.ua/>
5. <https://amcu.gov.ua/>