

РОЗДІЛ 12. ФАКТОРИ РОЗВИТКУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

12.1. Фактори, які визначають ефективність антикризового управління.

12.2. Людський фактор антикризового управління.

12.3. Фактор ризику в антикризовому управлінні.

12.4. Інноваційний фактор в антикризовому управлінні.

12.5. Інвестиційний фактор в антикризовому управлінні.

12.6. Технології антикризового управління.

Ключові поняття

Ефективне управління

Ефективність антикризової діяльності

Інвестиційний фактор

Інноваційний фактор

Людський фактор

Ризик

Технології антикризового управління

Нормативна база

ISO 10015:2019. Quality management – Guidelines for competence management and people development.

ISO 31010:2013. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику. Національний стандарт України.

ISO 31010:2009. Risk Management – Risk assessment techniques.

Словник термінів

Ефективне управління – будь-яке управління, якому властиві ознаки ефективного управління та яке забезпечує отримання підприємством прибутку від здійснюваної діяльності, що залишається у його розпорядженні, з метою його подальшого використання для підтримки життєздатності або розвитку підприємства.

Ефективність антикризової діяльності – це комплексний показник, що дає узагальнене і повне відображення кінцевих результатів використання засобів, предметів праці й робочої сили на підприємстві за певний проміжок часу.

Інвестиційний фактор – одна із умов забезпечення ефективності антикризового управління підприємством, що пов'язана з процесом вкладання усіх видів майнових та інтелектуальних цінностей в антикризову діяльність підприємства з метою досягнення нею намічених цілей та результатів.

Інноваційний фактор – одна із умов забезпечення ефективності антикризового управління підприємством, що пов'язана з процесом впровадження новітніх ідей, технологій тощо в антикризову діяльність підприємства з метою досягнення нею намічених цілей та результатів.

Людський фактор – сукупність основних соціальних якостей людини, які можуть вплинути на ефективність антикризового управління (ціннісні орієнтири, моральні принципи, норми поведінки, рівень знань та інформованості, сприйняття корпоративної стратегії тощо).

Ризик – це усвідомлена суб'єктом антикризового управління можливість виникнення небезпеки, яка пов'язана з ймовірністю виникнення кризових станів в системі

функціонування та розвитку підприємства як результат дії факторів його внутрішнього та зовнішнього середовища, наслідки яких є невизначеними і знаходять відображення у зміні параметрів відносно базових значень.

Технології антикризового управління – комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо запобігання, профілактики, подолання кризового стану, зниження рівня його негативних наслідків на діяльність підприємства.

12.1. Фактори, які визначають ефективність антикризового управління

Важко уявити собі сучасне підприємство, взаємодія внутрішніх і зовнішніх елементів і факторів якого перебуває в абсолютному хаосі, стихійно й не скоординовано, поза існування системи управління економічними складовими його функціонування та розвитку. Техніко-технологічна, організаційна, соціально-психологічна, фінансова, екологічна, організаційно-економічна, інноваційна, інвестиційна, комунікаційна та інші складові визначають діалектику підприємства, взаємодію яких й забезпечує управління.

Ефективне управління – будь-яке управління, якому властиві ознаки ефективного управління та яке забезпечує отримання підприємством прибутку від здійснюваної діяльності, що залишається у його розпорядженні, з метою його подальшого використання для підтримки життєздатності або розвитку підприємства.

Ефективне управління характеризують: чітко визначена місія, що відповідає інтересам трудового колективу та суспільним потребам, щорічна прибутковість, наявність поточного та стратегічного планування, постійна реалізація функцій фінансового менеджменту, комплексна діагностика внутрішніх і зовнішніх параметрів з метою запобігання виникненню кризових явищ, демократичний стиль керівництва, фінансування, інвестування, розробка та запровадження носять постійний характер на усіх рівнях управління або відповідають потребам підприємства, система цінностей, традицій, соціальних норм поведінки, колективних звичок, яка панує і розвивається на підприємстві, сприяє здійсненню управлінського впливу, постійна мінімізація ризику шляхом диверсифікації, упорядкована та адаптивна структура організації, мотивація, що забезпечує всебічний розвиток підприємства, таке управління повністю задовольняє з позицій потреб зовнішніх споживачів і користувачів у продукції, послугах, роботах, екологічності, соціального ефекту, відповідності законодавству та ін. [1, с. 176].

Досвід і практика управління діяльністю підприємств, що знайшли своє широке відображення у багатьох працях вітчизняних і зарубіжних вчених, дозволяють виділити такі ознаки ефективного та неефективного управління підприємствами (табл. 12.1).

Таблиця 12.1. Ознаки ефективного управління підприємством

Формування ефективного управління		Параметри оцінки		Формування неефективного управління
1		2		3
Чітко визначена, відповідає інтересам трудового колективу та суспільним потребам	◀	1. Місія підприємства	▶	Не визначена, або не відповідає інтересам трудового колективу чи суспільним потребам
Досягається щорічно та залишається у розпорядженні підприємства	◀	2. Чистий прибуток	▶	Не досягається або отримується непостійно, не залишається в розпорядженні підприємства
Досить висока в межах законодавчо окреслених меж доступу до неї	◀	3. Інформаційна прозорість (зовнішня)	▶	Низька в межах законодавчо окреслених меж доступу до неї
Наявність поточного та стратегічного планування	◀	4. Вплив на коротко-, середньо- і довгострокові цілі	▶	Відсутність поточних та (або) стратегічних планів
Відбувається постійно	◀	5. Реалізація фінансового менеджменту	▶	Тимчасова або взагалі відсутня
Реалізується комплексно в цілях перешкоджання виникненню проблем на підприємстві	◀	6. Діагностика внутрішніх і зовнішніх параметрів впливу	▶	Відсутня, часткова або використовується за умов настання кризового стану
Ситуативний, гнучкий	◀	7. Стиль керівництва	▶	Авторитарний (популістський, ліберальний)
Фінансування, розробка та запровадження носять постійний характер на усіх рівнях управління та відповідають потребам підприємства	◀	8. Інноваційно-інвестиційна діяльність	▶	Фінансування, розробка та запровадження носять тимчасовий характер на усіх рівнях управління або взагалі відсутні
Система цінностей, традицій, соціальних норм поведінки, колективних звичок, яка панує і розвивається на підприємстві, сприяє здійсненню управлінського впливу	◀	9. Культура управління	▶	Система цінностей, відносин, соціальних норм поведінки, колективних установок, яка панує і розвивається на підприємстві, запобігає здійсненню управлінського впливу
Прогнозований, систематичний, мінімізується шляхом диверсифікації	◀	10. Ризик	▶	Не прогнозований, як правило високий
Упорядкована, відповідає вимогам зовнішнього середовища	◀	11. Структура організації	▶	Неупорядкована, мало відповідає або не відповідає взагалі вимогам зовнішнього середовища

Забезпечує всебічний розвиток підприємства	◀	12. Мотивація	▶	Формує відношення колективу до праці як вимоги часу, а не творчої діяльності, примушує її виконувати
Повністю задовільняє з позицій потреб зовнішніх споживачів і користувачів у продукції, послугах, роботах, екологічності та ін.	◀	13. Зовнішнє середовище	▶	Повністю чи частково не задовольняє з позицій потреб зовнішніх споживачів у продукції, послугах, роботах, або з вимог до екологічності, соціального ефекту та ін.

Основні фактори, які визначають ефективність антикризового управління, слід поділити на дві групи. Перше група окреслює узагальнюючі фактори розвитку антикризового управління, що сприяють досягненню встановлених ним цілей та результатів: людський фактор, ризик-фактор, інноваційний фактор, інвестиційний фактор. Так чи інакше, перелічені фактори тісно переплітаються з іншою групою факторів, які визначаються індивідуальними рисами та вміннями команди менеджерів антикризового управління [2, с. 233]:

1. Професіоналізм і спеціальна підготовка.
2. Мистецтво управління від природи та набуття в процесі спеціальної підготовки.
3. Методологія розробки ризикових рішень.
4. Науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій.
5. Лідерство.
6. Оперативність і гнучкість управління.
7. Стратегія і якість антикризових програм.
8. Моніторинг кризових ситуацій.

Ефективність антикризового управління також визначається системою заходів по виходу із кризи, які можна поділити на тактичні та стратегічні.

Тактичні (оперативні) заходи по виходу із кризи можуть бути залежними (скорочення витрат, закриття підрозділів, скорочення персоналу, виробництва, збуту), й наступаючими (активні маркетингові дослідження, високі ціни на продукцію, використання внутрішніх резервів, модернізація, вдосконалення управління). Оперативні заходи по виходу із кризи полягають у встановленні поточних збитків, виявленні внутрішніх резервів, залученні спеціалістів, кадрових змінах, отриманні кредитів, зміцненні дисципліни тощо. Стратегічні заходи заключаються в аналізі та оцінці положення підприємства, вивченні виробничого потенціалу, розробці виробничих програм, політики доходів, інновацій, розробці загальної концепції фінансового оздоровлення підприємства [3, с. 145].

Заходи повинні відповідати системі принципів реалізації ефективного антикризового управління:

1. Принцип забезпечення досягнення цілей антикризового управління, який виявляє відповідність заходів, що включаються до антикризового портфеля підприємства, визначеним цілям антикризового управління.

2. Принцип орієнтації на проблеми, які потребують свого розв'язання, а не на зовнішні ознаки їх прояву. Відповідно до цього принципу відбір антикризових заходів для включення до антикризової програми має базуватись на визначенні проблем, що існують, та передбачати їх усунення (розв'язання).

3. Принцип забезпечення відповідності антикризової програми наявним та можливим до залучення ресурсів підприємства. Реалізація цього принципу визначає обмеженість відбору антикризових заходів рамками можливого потенціалу підприємства необхідного для їх реалізації.

4. Принцип відповідності часовим обмеженням антикризово-го процесу. Як часове обмеження запропоновано розуміти час, який є в розпорядженні антикризового керуючого до початку ліквідаційних процедур, передбачених законодавством з банкрутства.

5. Принцип обґрунтованості рішення щодо переліку антикризових заходів, який потребує обов'язкового попереднього визначення складових елементів задачі, тобто множини наявних альтернативних рішень, гіпотез про стан розвитку системи, очікуваних наслідків управлінських рішень.

6. Принцип багатоваріантності, дотримання якого потребує висунення та оцінки не одного рішення, а досить великої кількості альтернатив. Потреба в розробці багатоваріантних пропозицій обумовлюється необхідністю вибору оптимального переліку заходів, що забезпечується оцінкою кожного запропонованого варіанта (антикризової ідеї) з наступним порівнянням наслідків та корисності; зміною умов діяльності підприємства, стану зовнішнього середовища, глибини кризи, що обумовлює доцільність попередньої розробки альтернативних варіантів дій на випадок очікуваних та неочікуваних змін; можливістю нереалізації запланованих антикризових заходів, їх недостатньою результативністю, що обумовлює потребу в їх доповненні (оновленні) з урахуванням реалій функціонування підприємства.

7. Принцип професіональності. За цим принципом визначається необхідність професійного підходу, доцільність залучення фахівців (експертів) для підготовки проєкту антикризової програми, генерування альтернатив та оцінки їх наслідків.

8. Принцип колегіальності, відповідно до якого доцільним визнається використання групи фахівців (експертів) з метою підвищення якості антикризової програми.

9. Принцип максимізації результативності антикризових заходів, згідно з яким перевага має віддаватися антикризовим інструментам та заходам, які забезпечують максимальну віддачу (у вигляді приросту прибутковості) на одиницю сукупних (прямих та опосередкованих) витрат, пов'язаних з їх підготовкою та проведенням.

10. Принцип оптимізації співвідношення дієвості (результативності) антикризових заходів та ризику їх реалізації, який обумовлює потребу диверсифікації антикризової програми для врахування ризиків неефективності окремих заходів та отримання додаткового ефекту синергізму в разі їх сукупного проведення [4, с. 330].

12.2. Людський фактор антикризового управління

Людський фактор – сукупність основних соціальних якостей людини, які можуть вплинути на ефективність антикризового управління (ціннісні орієнтири, моральні принципи, норми поведінки, рівень знань та інформованості, сприйняття корпоративної стратегії тощо).

Криза – об’єктивне явище в соціально-економічній системі. Це уявлення погоджується з розумінням того, що в основі функціонування та розвитку соціально-економічної системи лежить керована діяльність людини. Бажання ефективно управляти економічною системою може виражатися в прагненні розширювати сферу управління, тобто знижувати частку некерованих процесів, що супроводжуються зростанням ризиків. Звичайно, в майбутньому людина завжди буде прагнути виключити кризи з розвитку соціально-економічних систем, але як показує сучасна практика господарювання та постійне зростання глобальних потрясінь, це практично неможливо. А нинішні кризи характеризують лише рівень розвитку людини, недолік знань та недосконалість управління.

Вся практика розвитку суспільства й економіки в усі періоди історії свідчить про те, що, незважаючи на “людську природу” криз, їх поки уникати не вдається, тому дуже важливим і актуальним, на наш погляд, є своєчасне виявлення симптомів і розпізнавання криз, що починаються, засобами діагностики.

Уся діяльність людини побудована на задоволенні її інтересів, які змінюються нерівномірно та непропорційно. Інтереси знаходяться в постійному протиріччі навіть у окремої людини, не кажучи вже за соціальні групи чи суспільство в цілому. Протиріччя інтересів й об’єктивна нерівномірність їх зміни визначають як можливість виникнення криз, так й їх необхідність. Саме це твердження покладено в основу виникнення криз як в соціально-економічних системах, таких як підприємство, зокрема й кризових явищ, пов’язаних з природними умовами. Є випадки, коли відбувається використання природних катаклізмів у політичних цілях, поступове їх переростання в кризи політичні, соціально-економічні.

Абсолютне управління динамікою та взаємодією інтересів людини неможливе, адже в систему її інтересів входять інтереси свободи, демократичності управління, самостійності та самодіяльності. Саме до цих інтересів прив’язані й інші, на яких будується ефективне управління.

В міру розвитку соціально-економічної системи спостерігається зростання ролі людського фактору в антикризисному її розвитку, що означає не виключення виникнення кризових ситуацій, а передбачення розвитку подій, своєчасне, й за можливістю, безболісне розв’язання проблем.

Антикризовий розвиток – це не абсолютна відсутність кризи, а наявність такого кризового стану, що є майбутнім поштовхом вдалого, з позицій людини, розвитку. Ціль та інтереси може мати лише людина. Саме вона є основою розпізнавання кризових явищ та управління їх подоланням.

12.3. Фактор ризику в антикризовому управлінні

Прийняття будь-якого, навіть найбільш обґрунтованого рішення в процесі діяльності підприємства пов'язане з ризиком – втрати капіталу, випуску непривабливої продукції, яка за якістю чи ціною не влаштує споживача, незадоволення потреб персоналу підприємства у рівні заробітної праці чи її відповідності рівню продуктивності роботи тощо.

Поняття “ризик” з економічних позицій перш за все припускає втрати чи шкоду, але всеодно заподіяну майновим правам суб'єкта господарювання (“моральна шкода”), ймовірність котрих пов'язується із станом невизначеності.

Щодо менеджменту, то поняття “ризик” у цій сфері варто пов'язати зі складністю й характером проблем, умов прийняття управлінських рішень, прогнозуванням ситуації. Управлінський ризик слід розглядати як характеристику управлінської діяльності, що відбувається в умовах невизначеності чи непевненості, внаслідок дії факторів в даний момент часу, котрі можуть викликати майбутні негативні наслідки для підприємства.

Ризик – це усвідомлена суб'єктом антикризового управління можливість виникнення небезпеки, яка пов'язана з ймовірністю виникнення кризових станів в системі функціонування та розвитку підприємства як результат дії факторів його внутрішнього та зовнішнього середовища, наслідки яких є невизначеними і знаходять відображення у зміні параметрів відносно базових значень.

Ризик, поряд з інноваціями та інвестиційною політикою, технологіями антикризового управління слід віднести до визначальних факторів антикризового управління підприємствами. Саме тому розглядати дану категорію варто в розрізі процесів інвестування, інноваційної діяльності, технологій антикризового управління.

В кризових умовах у підприємства виникає ризик банкрутства, тому менеджеру в даній ситуації варто ризикувати, але зважено, в межах, які дозволяють досягти намічених раніше цілей. Тому, аналізуючи ситуацію, що склалась, варто враховувати вид ризику та його характер.

Існує багато різноманітних класифікацій ризиків. Найбільш відомим в світовій практиці можна назвати поділ ризику на систематичний та несистематичний. Несистематичний ризик називають ще характерним ризиком компанії. Він може бути викликаний цілим рядом причин: страйками, невдалими маркетинговими програмами, припиненням виконання обов'язків (офіційне) по великих контрактах тощо. Систематичний або ринковий ризик може бути викликаний війнами, катастрофами, інфляцією, зростанням процентних ставок та рядом інших причин.

Ризики також поділяють на внутрішні, зовнішні та інтеграційні. Якщо зовнішні викликані порушеннями макроекономічної рівноваги, внутрішні – мікроекономічної, то інтеграційні – проявом міжнародного розподілу праці. Ми вважаємо за доцільне виділити серед внутрішніх – виробничо-технологічні, маркетингові, фінансові, організаційні та ризики управління персоналом (табл. 12.2).

Таблиця 12.2. Характеристика внутрішнього ризику підприємства

Вид внутрішнього ризику	Характер прояву	Причини прояву
Виробничо–технологічний	1.Простоювання обладнання. 2.Неповне чи несвоєчасне постачання матеріалів. 3.Порушення в циклічності виробництва та ін.	1.Відсутність належної організації виробництва. 2.Порушення взаємозв'язків між підрозділами. 3.Помилки в розрахунку тривалості циклу виробничого процесу.
Маркетинговий	1.Скорочення обсягів реалізації продукції. 2.Накопичення продукції на складах. 3.Зростання маркетингових витрат і т.і.	1.Відсутність маркетингових досліджень. 2.Помилки в плануванні маркетингових витрат.
Фінансовий	1.Нестача вільних обігових коштів. 2.Відсутність витрат інноваційно-інвестиційного характеру. 3.Низька ліквідність майна. 4.Збитковість виробництва тощо.	1.Відсутність належного фінансово–економічного планування. 2.Нерентабельна діяльність чи функціонування підприємства. 3.Наявність великої частки застарілого обладнання. 4.Невідповідність наявної продукції потребам споживачів.
Організаційний	1.Зростання різноманітності робіт і операцій, витрат виробництва, які належним чином не обліковуються. 2.Диспропорції у виробництві. 3.Перервність організації виробничого процесу. 4.Відсутність гнучкості виробництва тощо.	1.Відсутність належного контролю в системі диспетчерування виробництва. 2.Помилки в проектуванні діяльності підприємства. 3.Неналежна організація виробництва. 4.Відсутність можливостей пристосування до потреб споживачів.
Управління персоналом	1.Висока плинність кадрів. 2.Низька якість виконання управлінських функцій.	1.Відсутність належного підбору персоналу. 2. Відсутність належного досвіду роботи чи кваліфікації.

Наведений перелік характеристик й причин прояву того чи іншого виду внутрішнього ризику, зрозуміло, не є вичерпним.

Зовнішні ризики деталізовано нами раніше, в таблиці 1.3.

Антикризовий менеджмент в значній частині проблем, що підлягають розв'язанню, є ризиковим. В тих чи інших кризових ситуаціях виникає множина ризиків різних за змістом, характером, джерелами прояву, ймовірністю настання, розмірів втрат чи то негативних наслідків для підприємства загалом. Усе це обумовлює потребу формування системи управління ризиком із залученням кваліфікованих спеціалістів по управлінню в

ризикових ситуаціях. Це можуть бути як безпосередні спеціалісти окремих напрямків діяльності на підприємстві, так і фахівці зі сторони.

Згідно зі стандартом управління ризиками Федерації європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA), ризик-менеджмент є центральною частиною стратегічного управління організацією, завданням якого є ідентифікація ризиків і управління ними. Національні стандарти діють в Австралії та Новій Зеландії (“AS/NZS 4360:2004”), Канаді (“CAN/CSA-Q850-97”), Японії (“JIS Q 2001”), Великобританії у сфері управління проектними ризиками (“BS-6079-3:2000”), Австрії (серія ONR 49000:2004 “Ризик-менеджмент для організацій та систем”). Міжнародним документом з ризик-менеджменту є стандарт ISO/EIC Керівництво 73 “Ризик-менеджмент – Словник – Керівництво для використання у стандартах” (Guite 73 “Risk-Management – Vocabulary – Guidelines for use in standards”) [5]. В Україні діє Національний Стандарт – Управління ризиком: методи загального оцінювання ризику (IEC/ISO 31010:2009, IDT; ДСТУ IEC/ISO 31010:2013) [7].

Антикризовий менеджер, залежно від ступеня прояву та типів ризиків, що мають місце в діяльності підприємства, повинен вміти застосовувати різні методи їх дослідження (табл. 12.3).

Таблиця 12.3. Методи дослідження ризиків підприємства

Ознака групування	Використовувані методи	Сукупність проблем, які розв’язують запропоновані методи
Якісне оцінювання ризику	Метод “мозкового штурму”	Ідентифікація ризиків, оцінювання результативності проведених заходів з управління ризиками
	Структуроване/напівструктуроване опитування	
	Метод Дельфі	Будь-які досліджувані проблеми
	Переліки контрольних запитань	Ідентифікація ризиків, їх оцінка
	Метод SWIFT	Дослідження наслідків впливу ризиків
	Дослідження небезпечних чинників і працездатності	Ідентифікація ризиків, їх причин і наслідків
	Аналізування сценаріїв	Будь-які досліджувані проблеми
	Аналізування впливу на діяльність	Визначає критичність і строки відновлення процесів і пов’язаних з ними ресурсів
	Аналізування причинно-наслідкових зв’язків	Будь-які досліджувані проблеми
	Аналізування першопричини	Будь-які досліджувані проблеми
Напів-кількісне оцінювання ризику	Аналізування дерева відмов	Визначення причин і шляхів виникнення відмов
	Аналізування дерева подій	Виникнення збоїв у системі
	Аналізування причин і наслідків	Пом’якшення наслідків виникнення ризиків і запобігання відмовам системи
	Аналізування видів і наслідків відмов	Визначення видів і наслідків виникнення відмов
	Аналізування рівнів захисту	Пом’якшення і запобігання виникненню ризиків
	Дерево рішень	Пошук альтернатив в управлінні проектними ризиками
	Загальне оцінювання надійності	Ідентифікування можливості помилки з урахуванням людського фактора

	Аналізування за схемою “краватка-метелик”	Відображення ризиків із зображенням причин і наслідків
	Нечіткі множини та нечітка логіка	Комплексна оцінка ризиків із визначенням рівня їх впливу
	Матричні методи	Узагальнення проблем і шляхів їх вирішення
	Бальні методи	Комплексна оцінка ризиків на основі синтезу методів
Кількісне оцінювання ризику	Марковське аналізування	Унеможливлюють збої у виробничій системі
	Імітаційне моделювання	Оцінка впливу невизначеності
	Байєсова статистика і мережі Байєса	Визначення причинних зв'язків і прогнозування наслідків втручання
	Криві FN	Проектування системи
	Індекси ризику	Класифікування ризиків
	Матриця “наслідок-імовірність”	Визначення прийнятності ризику
	Аналізування витрат і вигод	Прийняття рішень з вибору альтернатив
	Багатокритеріальне аналізування рішень	Ранжування за перевагою наявних варіантів
	Оптимізаційні методи	Обґрунтування вибору найкращого варіанту

Ризикологія на сучасному етапі розвитку сформувала низку методів управління, які вважаються ключовими при подоланні ризиків в діяльності підприємства.

Система управління ризиками підприємства на етапі його реалізації з метою зниження або уникнення їх негативного впливу передбачає використання таких методів управління ризиками [8, с. 267-269]:

- ухилення від ризику (відмова від ненадійних партнерів, відмова від інноваційних проєктів, страхування господарської діяльності, створення регіональних або галузевих структур взаємного страхування і систем перестрахування);

- локалізація ризику (виділення “економічно небезпечних” ділянок в структурно або фінансово самостійні підрозділи, освіта венчурних підприємств, послідовне розукрупнення підприємства);

- дисперсія (інтеграційний розподіл відповідальності між партнерами з виробництва, диверсифікація видів діяльності, ринків збуту, розширення закупівель сировини, розподіл ризику за етапами роботи);

- компенсація та такі основні методи як: уникнення, утримання, передача, зниження (впровадження стратегічного планування, прогнозування зовнішньої економічної ситуації в країні, регіоні, моніторинг соціально-економічного та нормативно-правового середовища, створення системи резервів на підприємстві, активний цілеспрямований маркетинг).

Як бачимо, врахування фактору ризику в системі антикризового управління підприємством дійсно відіграє важливу роль в подоланні невизначеної ситуації, що склалася. Однак, будь-який менеджер, що приймає ті чи інші ризиковані рішення, повинен володіти здатністю приймати інноваційні рішення.

12.4. Інноваційний фактор в антикризовому управлінні

Інноваційний фактор – одна із умов забезпечення ефективності антикризового управління підприємством, що пов'язана з процесом впровадження новітніх ідей, технологій тощо в антикризову діяльність підприємства з метою досягнення нею намічених цілей та результатів.

Підприємство досягає успіху лише за умов послідовного й неухильного розвитку, тобто набуття нової якості, що визначає стійкість життєдіяльності організації. Послаблення позицій підприємства на ринку, зниження конкурентоспроможності його продукції, як правило, пов'язують з відсутністю інноваційних процесів.

Запровадження інноваційної моделі розвитку як єдино вірного шляху зміцнення конкурентоспроможності економіки України має стати однією з визначальних цілей в діяльності суб'єктів господарювання та органів виконавчої влади. Розвиток промислового виробництва забезпечується належною інноваційною діяльністю, яка підтримується Концепцією Державної програми економічного і соціального розвитку України.

Тому інноваційна спрямованість підприємства – це стратегічно важливий шлях до налагодження виробництва, забезпечення реалізації продукції, економічного зростання країни. Особливо актуальною ця проблема є нині, в умовах подальшого розвитку ринкових відносин в Україні.

Зауважимо, що реальний стан інноваційної діяльності в Україні в останні роки є вкрай негативним. Зокрема, для промислових підприємств країни характерне погіршення майже в усіх напрямках здійснюваної інноваційної діяльності (табл. 12.4).

Таблиця 12.4. Впровадження інновацій на промислових підприємствах [9]

Роки	Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, %	Впроваджено нових технологічних процесів, процесів	У т.ч. маловідходні, ресурсозберігаючі	Освоєно виробництво іноваційних видів продукції, найменувань	З них нові види техніки	Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової, %
2012	13,6	2188	554	3403	942	3,3
2013	13,6	1576	502	3138	809	3,3
2014	12,1	1743	447	3661	1314	2,5
2015	15,2	1217	458	3136	966	1,4
2016	16,6	3489	748	4139	1305	...
2017	14,3	1831	611	2387	751	0,7
2018	15,6	2002	926	3843	920	0,8
2019	13,8	2318	857	2148	760	1,3

Аналіз результатів показав, що доволі низька частка кількості підприємств, що впроваджують інновації (продукцію, технологічні процеси) в загальній кількості промислових підприємств, а їх частка в загальній структурі за досліджувані роки коливалась від 12,1 % до 16,6 %. В 2018 році даний показник

становив – 15,6 %, при цьому було впроваджено 2002 нових технологічних процеси, що на 186 одиниць менше порівняно з 2012 роком, з яких 926 – маловідходні, ресурсо-зберігаючі технологічні процеси, хоча у 2012 році їх кількість становила 554 одиниці. Було впроваджено у виробництво 3843 види інноваційної продукції, що на 440 одиниць більше порівняно з 2012 роком. При цьому у 2018 році випущено на 22 одиниці менше нових видів техніки. Найбільше впроваджено у виробництво інноваційних видів продукції та нових видів техніки було у 2016 році і становило відповідно 4139 та 1305 одиниць.

Скорочення кількості підприємств, що впроваджували інновації, негативно позначилося на стані їх інноваційної діяльності та науково-технологічному забезпеченні промислового виробництва в Україні. Це призвело до скорочення комплексно-механізованих й автоматизованих дільниць, цехів та виробництв; введених в дію механізованих поточкових та автоматичних ліній; промислових роботів; металорізальних верстатів з ЧПУ; нових прогресивних технологічних процесів; При цьому динаміка лише двох показників має позитивну тенденцію: це, передусім, кількість впроваджених нових техпроцесів, а також питомої ваги реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі промислової. Така позитивна тенденція спостерігається виключно останні три роки.

Наведені дані свідчать, що інноваційна діяльність взагалі та діяльність щодо оновлення промислової продукції зокрема не відповідають вимогам часу. Інноваційна ситуація в промисловості України характеризується тим, що понад 80% промислових підприємств не проводять робіт, спрямованих на розробку та освоєння нової продукції та нових технологій. Продовжується зниження науково-технічного рівня виробництва, що негативно позначається на якості продукції, її конкурентоспроможності та обсягах реалізації при підвищених вимогах споживачів.

Саме тому під час антикризового управління особливу увагу слід приділяти процесам освоєння виробництва нової продукції – комплексу заходів, який включає весь процес від створення ідеї до реалізації проєкту у виробництві.

Процес освоєння нового виробу в загальному вигляді є комплексним і складається з окремих періодів, що мають свої характерні особливості. Перший період починається з досліджень або пошукових науково-дослідних робіт, в результаті яких виникає ідея про створення нового виду виробу, й завершує проведенням певних прикладних науково-дослідних робіт, підтверджуючих необхідність створення нового виробу.

Другим періодом освоєння нового виробу є його виробниче освоєння. Він починається з розробки технічного завдання на проєктування і закінчується випуском серійних виробів. Цей період найбільш важливий для економіки нового виробу.

Третій період – це період експлуатаційного освоєння нового виробу. Він триває з початку експлуатації виробу до освоєння його проєктної виробничої потужності. Цей період важливий при освоєнні складних, унікальних виробів.

Багато видів робіт, пов'язаних з освоєнням нового виробу, особливо другого і третього періодів, можуть виконуватися паралельно, що сприяє

скороченню процесу освоєння виробу в цілому. Особливо це відноситься до робіт з освоєння проєктних техніко-економічних показників.

Ефективність капітальних вкладень в інновації характеризує економічні, соціальні або інші результати та господарську доцільність їх здійснення.

Для оцінки ефективності проєктів застосовуються дві групи показників – якісні та кількісні. Кількісні показники передбачають використання математичного апарату для розрахунку показників ефективності, якісні – евристичних.

Виділяють такі якісні показники ефективності інноваційного проєкту:

- показники комерційної ефективності, які враховують фінансові наслідки реалізації проєкту для його безпосередніх учасників;
- показники економічної ефективності, які враховують загальнозаводські вигоди і витрати проєкту;
- показники бюджетної ефективності, які відображають фінансові наслідки здійснення проєкту для державного та місцевого бюджетів;
- показники ресурсної ефективності відображають вплив інновацій на обсяг виробництва й використання того чи іншого виду ресурсів;
- показники соціальної ефективності враховують соціальні результати реалізації інновацій;
- показники екологічної ефективності відображають вплив інновацій на навколишнє середовище.

Досвід розвинених країн свідчить, що прискорення соціально-економічного розвитку найефективніше відбувається в результаті реалізації інноваційної моделі. Тому значну увагу слід приділяти формуванню наукомістких виробничих процесів, створенню та функціонуванню інноваційних структур (технопарків, інкубаторів); створення конкурентоспроможних переробних виробництв; забезпеченню технологічного й технічного оновлення підприємств; впровадженню високорентабельних інноваційно-інвестиційних проєктів, реалізація яких забезпечить якнайшвидшу віддачу і започаткує прогресивні зміни у структурі виробництва й тенденціях його розвитку [10, с. 128].

Отож, інноваційні процеси в антикризовому управлінні підприємством займають чільне місце в умовах прийняття ефективних управлінських рішень.

12.5. Інвестиційний фактор в антикризовому управлінні

Розвиток будь-якого підприємства залежить не лише від розміру вільних коштів, що знаходяться у його розпорядженні, але й від того, на скільки ефективно використовуються вони управлінцями. Відтак, процес інвестування стає одним із ключових факторів антикризового управління.

Інвестиційний фактор – одна із умов забезпечення ефективності антикризового управління підприємством, що пов'язана з процесом вкладання майнових та інтелектуальних цінностей в антикризову діяльність підприємства з метою досягнення нею намічених цілей та результатів.

Інвестиції визначаються як усі види майнових та інтелектуальних цінностей, які вкладаються в об'єкти підприємницької, господарської та інших видів діяльності, в результаті чого створюється прибуток або досягається соціальний ефект. Це визначення відповідає міжнародному підходу до уявлення про інвестиційну діяльність як процесу вкладання ресурсів з метою отримання прибутку, дивіденду чи соціального ефекту в майбутньому, але інвестиційний капітал може визначатись по-різному. Так, це може бути:

- вартість активів компанії за вирахуванням боргових зобов'язань (чиста вартість активів компанії);
- власні засоби підприємства з врахуванням довгострокового боргу;
- основні засоби за вирахуванням амортизації (балансова вартість основного капіталу).

Управління будь-якого підприємства зацікавлене у тому, щоб якомога ширше користуватись послугами організованого фінансового ринку. Найбільш розповсюдженою причиною цього є нестача коштів. А капітал у вигляді кредиту чи цінних паперів є засобом для придбання сировини, обладнання, будівель чи інших, необхідних в даний момент підприємству, ресурсів. Цей самий капітал може використовуватись й для розширення суб'єкта господарювання.

Власне інвестиційний капітал за строком фінансування поділяється на декілька типів: *короткостроковий*, з дією в межах року (в Україні – з аналогічним періодом функціонування); *середньостроковий*, з періодом функціонування від одного до п'яти років (в Україні – від 1 до 3 років); *довгостроковий*, який діє більше 5 років (в Україні – понад 3 роки).

Слід зазначити, що активна та ефективна інвестиційна діяльність невіддільна від створення і розвитку ринку капіталів, його вільного використання залежно від зміни ринкових попиту-пропозиції. При цьому необхідно звернути увагу на джерела формування капіталу.

До власних джерел формування інвестиційного капіталу слід віднести нагромадження коштів підприємств внаслідок основної діяльності у вигляді амортизаційних відрахувань та отриманого прибутку.

Залучені джерела можуть складатися із заощаджень населення, іноземних інвестицій, кредитів комерційних банків, страхових компаній та інших фінансово-кредитних установ, капіталу у вигляді цінних паперів, випущених серед учасників ринку капіталів (як правило, акцій або облігацій), для державних підприємств – державні дотації, інших джерел інвестування.

Суб'єкти господарювання намагаються зменшити потребу у зовнішньому фінансуванні, працюючи максимально ефективно та прибутково. Власні засоби є альтернативним джерелом фінансування, їх слід вважати такими, адже вони мають оптимальну вартість капіталу, без них підприємству довелося б здійснювати випуск нових акцій чи облігацій, а це, в свою чергу, означало б сплату дивідендів (збільшувало боргові зобов'язання підприємства або створювало вади управління). Слід також брати до уваги те, що кожне джерело

капіталу передбачає різну вартість останнього і відіграє важливу роль у визначенні загальної вартості капіталу підприємства.

Важлива роль в умовах антикризового управління на підприємстві приділяється розробці інвестиційних проєктів.

Інвестиційний проєкт передбачає сферу діяльності з утворення або зміни технічної, економічної або соціальної систем, а також розробка нової структури управління або програми науково-дослідних робіт.

Найчастіше на практиці, інвестиційний проєкт – це об’єкт реального інвестування, який може бути представленим у вигляді:

1. *Інвестицій у підвищення ефективності виробництва.* Їх метою є, перш за все, створення умов для зниження витрат фірми за рахунок більш досконалого обладнання, навчання персоналу або переміщення виробничих потужностей в регіони з більш вигідними умовами виробництва.

2. *Інвестицій у розширення виробництва.* Завданням такого виду інвестування є розширення можливостей випуску товарів для ринків, що раніше сформувалися, в рамках уже існуючих виробництв.

3. *Інвестицій у створення нових підприємств.* Такі інвестиції забезпечують створення зовсім нових підприємств, які будуть випускати товари, що раніше не виготовлялися фірмою, або дозволять фірмі вжити спробу виходу з товарами, що раніше вже випускалися, на нові для неї ринки.

4. *Інвестицій заради задоволення вимог державних органів управління.* Цей різновид інвестиції стає необхідним у тому разі, коли фірма опиняється перед необхідністю задовольнити вимоги владних структур в частині екологічних стандартів або безпеки продукції, інших умов діяльності, які не можуть бути забезпечені лише за рахунок удосконалення менеджменту.

Зважаючи на таку класифікацію, **інвестиційний проєкт може існувати у формі:**

а) *нульового проєкту*, який передбачає утворення нового виробництва;

б) *реконструкції* – впровадження передових технологій без зміни профілю підприємства;

в) *розширення або реабілітація* (перепрофілювання) підприємства.

Незалежно від виду та форми, змістом реальних інвестиційних проєктів є заходи щодо проєктування, будівництва, придбання технології та обладнання, підготовки кадрів, направлених на утворення нового або модернізацію діючого виробництва продукції з метою одержання економічної вигоди. Це не лише система організаційно-правових та розрахунково-фінансових документів, необхідних для здійснення яких-небудь дій, але й заходи, які передбачають їх виконання для досягнення конкретних цілей.

Важливим в аналізі інвестиційних проєктів є виділення різних відношень взаємозалежності. Наприклад, два проєкти називають *незалежними*, якщо рішення про прийняття одного не впливає на рішення про прийняття іншого. Якщо два або більше проєкти, що аналізуються не можуть бути реалізовані одночасно, тобто прийняття рішення по одному з них автоматично означає, що

проекти, що залишилися мають бути відхилені, то такі проекти називають *альтернативними, або взаємовиключними*.

Розподіл проектів на незалежні та альтернативні має велике значення при формуванні інвестиційного портфелю в умовах обмеженого обсягу інвестицій. Величина верхньої межі обсягу виділених коштів може бути в момент планування невизначеною, яка залежить від різних факторів, наприклад, суми прибутку поточних та майбутніх періодів. В цьому випадку незалежні проекти визначають за ступенем їх пріоритетності.

Якщо прийняття нового проекту сприяє росту доходів по одному або декільком іншим проектам, то такі проекти пов'язані між собою відношеннями компліментарності. Визначення відношення *компліментарності* припускає пріоритетність розгляду проектів у комплексі, а не ізольовано. Це має особливе значення, коли прийняття проекту за обраним критерієм не є очевидним – в цьому випадку мають використовуватися додаткові критерії, в тому числі й ступінь компліментарності.

Якщо прийняття нового проекту сприяє зниженню доходів по одному або декількох інших проектах, то такі проекти пов'язані між собою відношеннями *заміщення*.

Загальна процедура впорядкування інвестиційної діяльності по відношенню до конкретного проекту формалізується у вигляді так званого *проектного циклу* (спрощена форма інвестиційного циклу), який має такі етапи:

1. Формулювання проекту (ідентифікація). На цьому етапі керівництво аналізує поточний стан підприємства та визначає найбільш пріоритетні напрямки його подальшого розвитку. Результатом цього аналізу є бізнес-ідея, яка представляється як інвестиційний проект.

2. Розробка (підготовка) проекту. На цьому етапі проводиться поступове уточнення та вдосконалення плану проекту по всіх його напрямках – комерційному, технічному, фінансовому, економічному, інституціональному тощо. Важливим на цьому етапі є також пошук та збір вихідної інформації для рішення окремих задач проекту.

3. Експертиза проекту. Це найважливіший етап проектного циклу, на якому інвестор, або самостійно проводить експертизу інвестиційного проекту по всім напрямкам, або залучає для цього авторитетну консалтингову компанію.

4. Здійснення проекту. Стадія охоплює реальний розвиток бізнес-ідеї до того моменту, коли проект вводиться в експлуатацію. Вона включає також основну частину реалізації проекту, задача якої – перевірка грошових потоків, які генерує проект, для покриття вкладених інвестицій та забезпечення бажаної інвестором віддачі.

5. Оцінка результатів. Проводиться як по завершенню проекту в цілому, так і в процесі його реалізації. Основна мета стадії – порівняння ідей, закладених в проект, зі ступенем їх фактичного виконання.

Одним із найбільш відповідальних й визначальних етапів проектного циклу є проектний аналіз, який представляє собою сукупність методологічних

заходів та прийомів, які використовуються для підготовки та обґрунтування проєктних рішень. Тобто, перед тим як реалізувати будь-який інвестиційний проєкт, його обирають, проєктують, вираховують, а головне оцінюють його ефективність. Враховуючи це, проєктний аналіз включає в себе:

1. *Технічний аналіз*, тобто задачу визначити найбільш ефективні для даного проєкту техніку та технологію.

2. *Комерційний аналіз (маркетинговий)*, тобто аналіз ринку збуту продукції та послуг, які будуть здійснюватися після реалізації інвестиційного проєкту.

3. *Інституціональний аналіз*, тобто оцінку організаційно-правового, адміністративного, політичного середовища, в якому буде здійснюватися реалізація проєкту та пристосування його до цього середовища, а також пристосування самої організаційної структури фірми до проєкту.

4. *Соціальний (соціально-культурний) аналіз*, тобто дослідження впливу проєкту на життя місцевих жителів.

5. *Бюджетний аналіз*, який враховує фінансові наслідки здійснення проєкту для державного або місцевого бюджету.

6. *Аналіз навколишнього середовища*, тобто виявлення та експертна оцінка збитків, які можуть бути нанесені цим проєктом навколишньому середовищу та пропозиції способів пом'якшення або відвернення цього збитку.

7. *Фінансовий та економічний аналіз*, тобто порівняння витрат і користі від проєкту. Економічний аналіз оцінює доходність з точки зору всього суспільства (країни), а фінансовий – оцінює проєкт із позиції фірми та її кредиторів, якщо він кредитується.

Кожен із цих аналізів є важливим, проте фінансово-економічні аспекти інвестиційної діяльності в багатьох випадках мають вирішальне значення, бо визначають реальну ефективність вкладення коштів.

Для оцінювання ефективності інвестиційних проєктів використовується ряд методів, які умовно можна поділити на такі, у розрахунках яких використовується дисконтування, та такі, у розрахунках яких дисконтування не використовується.

До методів, в яких використовується дисконтування відносять: метод розрахунку чистого приведенного доходу (NPV), метод визначення індексу рентабельності інвестицій (PI), метод визначення внутрішньої норми доходності інвестицій (IRR).

До методів, які не передбачають використання концепції дисконтування відносять: метод визначення строку окупності інвестицій (PP); метод визначення бухгалтерської рентабельності інвестицій (ROI) або середньої норми прибутку на інвестиції (ARR).

Таким чином, прийняття ефективних управлінських рішень вимагає від сучасного менеджера детальної проробки питань, пов'язаних із використанням вільних коштів, що знаходяться в розпорядженні підприємства, з процесами інвестування їх діяльності.

12.6. Технології антикризового управління

Будь-яке управління являє собою процес, тобто певну послідовність операцій, прийомів, методів формування та реалізації впливу на об'єкт управління.

Технології антикризового управління – комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо запобігання, профілактики, подолання кризового стану, зниження рівня його негативних наслідків на діяльність підприємства. Вона припускає велику наукову та аналітичну, соціальну й організаційну діяльність, тобто активну управлінську діяльність у повному комплексі усіх її функцій, повноважень, ролі.

Технологічна схема антикризового управління може включати такі етапи:

1. Формування групи спеціалістів, завдання котрих полягатиме за наявності необхідних повноважень й ресурсів у виведенні підприємства з кризового стану.

2. Встановлення доцільності проведення заходів з питань антикризового управління.

3. Розробка управлінських рішень щодо виведення підприємства з кризового стану.

4. Створення системи реалізації управлінських рішень.

5. Процес реалізації управлінських рішень у напрямках виходу з виробничо-технологічної, збутової, фінансової, організаційної чи кризи управління персоналом, системної кризи підприємства.

6. Перевірка якості виконання управлінських рішень.

7. Перевірка доцільності проведення подальших робіт по виведенню підприємства з кризового стану.

8. Розробка заходів щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій.

Менеджер, що приймає рішення в умовах кризового стану, повинен вміти вирішувати як стандартні, типові проблеми, так і специфічні, формувати картину багатоваріантного розвитку подій та нововведень, здійснювати пошук інформації, перевіряти її достовірність, визначати масштабність проблеми, володіти відповідним методичним апаратом, технічним оснащенням. Усе це дає йому можливість ефективно працювати над розв'язанням тої чи іншої проблеми.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Окресліть основні фактори, які визначають ефективність антикризового управління?

2. Які основні принципи ефективності антикризового управління підприємством ви можете назвати?

3. Яким чином ризики впливають на систему прийняття ефективних управлінських рішень?