

УДК: 659.15

Радзівіло І.В.

## ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА ПРОЦЕСУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Виділено інноваційну складову в системі антикризового менеджменту. Запропоновано механізми реалізації антикризових програм з використанням інноваційного інструментарію в залежності від стану об'єкта управління.

**Ключові слова:** антикризове управління, етапи управління, інноваційна складова, криза інноваційності.

The innovative component of anti-crisis management system is picked out. The mechanism of realization of anti-crisis management programs with application of innovation tools according to condition of managerial subject is proposed.

**Keywords:** anti-crisis management, stages of management, innovative component, crisis of innovations.

Інноваційний розвиток промислових підприємств є передумовою їх комерційного успіху, забезпечення підвищення конкурентоспроможності продукції та зміцнення всієї економіки країни.

Реалії сьогодення свідчать про наявність суттєвих структурних дисбалансів та інституційних викривлень в інноваційному секторі вітчизняної промисловості. Дослідження основних статистичних показників, що характеризують наявні та потенційні можливості підприємств промисловості щодо інноваційної діяльності, свідчить про те, що сучасний стан всієї промисловості України відзначається низькою інноваційною активністю та інтенсивним пошуком найбільш оптимальної моделі подальшого розвитку для забезпечення потреб всіх суб'єктів економіки. Так, не дивлячись на прийняту Україною стратегією інноваційного розвитку, в 2009 році питома вага підприємств, що займалися інноваційною діяльністю – 12,8%, а частка тих суб'єктів, що впроваджували інновації - 10,7%. Оцінка динаміки та структури джерел фінансування показує, що промисловості України у справі підвищення інноваційної активності доводиться розраховувати здебільшого на свої внутрішні ресурси. Це підтверджують статистичні дані, а саме: частка власних коштів підприємств в загальному обсязі фінансування в 2005 році становила 87,7%, в 2008 році - 60,6%, в 2009 році - 65%.

Недостатня інноваційна активність підприємств, яка породжена браком фінансових ресурсів, низькою ефективністю їх використання, відсутністю у підприємців та власників бізнесу стимулів та мотивації щодо спрямування власних коштів в інноваційний сектор призводить до інноваційної кризи та не дає можливості розвиватися за принципово новою моделлю.

В цих умовах особливої актуальності набувають питання управління інноваційною складовою в системі антикризового менеджменту промислового підприємства.

Дослідженням проблем управління інноваційним інструментарієм промислового підприємства присвячені роботи таких авторів як Амоша О., Галушко О., Гриньов А., Єрмошкіна О., Кокурін Д., Чижова О., Задорожний Г., Попович А., Червинська Т., Савченко О., Удалов Ф., Ковальчук К., Кравченко С., Кладченко І.

Проте деякі аспекти управління інноваційним інструментарієм підприємства залишаються дискусійними та недостатньо дослідженими, а саме: визначення і систематизація етапів управління інноваційною складовою в системі антикризового менеджменту; розробка і впровадження механізмів реалізації програм запобігання, раннього виявлення та подолання інноваційної кризи, а також створення ефективної системи післякризового управління.

Метою роботи є дослідження інноваційного інструментарію в системі антикризового менеджменту та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження механізмів реаліза-

ції програм запобігання, раннього виявлення і подолання кризи інноваційності, а також створення ефективної системи післякризового управління промислового підприємства.

Антикризове управління у провідних підприємствах країн з розвинутою економікою є ключовим механізмом системи управління підприємства в цілому, і являє собою систему заходів, які спрямовані не тільки на вихід підприємства з кризи, але і на запобігання створення такої ситуації, і на післякризову діяльність суб'єкта господарювання.

Антикризові заходи європейських промислових підприємств, котрі є актуальними й для українських підприємств, полягають у впровадженні інновацій та підвищенні рівня інноваційного розвитку.

Необхідно зазначити, що об'єктом інноваційної діяльності в антикризовому управлінні можуть бути не тільки нова продукція і нові технології, нові ринку збуту, на що звичайно звертається основна увага, але і нові методи управління, нові організаційні структури, нові кадри, соціально-економічні нововведення і т.п.

На багатьох вітчизняних промислових підприємствах практика проведення цілісної високоефективної системи антикризового управління з використанням інноваційного інструментарію, адекватної вимогам мінливого ринкового середовища, ще не є досконалою, але вона є вкрай необхідною та має базуватися на принципах, функціях та завданнях антикризового менеджменту.

Для ефективного проведення антикризового управління з використанням інноваційного інструментарію необхідно дотримуватися загальних принципів антикризового менеджменту, теоретичні основних яких вже розроблені та науково обґрунтовані [2] (Табл. 1).

Антикризове управління (як і управління взагалі) розглядають з позиції виконуваних суб'єктом управління функцій: інформаційно-аналітичної, планування та прогнозування, мотивації та стимулювання, організації, контролю [3,4].

Необхідно не забувати, що функції антикризового управління ефективно себе реалізують лише у сукупності, створюючи певні послідовні етапи (систему) виходу з ситуації.

Ґрунтуючись на вивчених традиційних етапах антикризового менеджменту [5], розподіл яких залежить від стану об'єкта управління, нами адаптовано інноваційну складову в систему антикризового управління та виділено: етап попереджувального управління інноваційною складовою, етап управління інноваційною кризою, етап післякризового управління інноваційним інструментарієм, систематизація яких представлена на рис. 1.

Між окремими елементами системи управління інноваційною складовою процесу антикризового менеджменту існує певна множина взаємозв'язків, які віддзеркалюються у відповідних управлінських рішеннях в межах системи і є реакцією на внутрішні або зовнішні сигнали.

Промислові підприємства, застосовуючи в своєму менеджменті, розроблені етапи управління інноваційною складовою, зможуть своєчасно прийняти відповідні антикризові рішення, створюючи умови стабільного функціонування підприємства, та забезпечуючи напрямок розвитку за інноваційною моделлю.

Зазначимо, що етапи управління інноваційною складовою в системі антикризового менеджменту повинні відбуватися комплексно і послідовно та гармонійно поєднуючись з іншим антикризовими рішенням.

Для ефективного впровадження етапів управління інноваційною складовою в антикризовому менеджменті на рівні промислового підприємства, розробимо дієві механізми реалізації програм запобігання, раннього виявлення та подолання кризи інноваційності та післякризової діяльності.

## Принципи антикризового менеджменту

Принцип	Зміст принципу
превентивності дій	краще запобігати загрози кризі, ніж здійснювати її локалізацію та забезпечувати нейтралізацію її негативних наслідків
постійної готовності до реагування	в умовах постійної мінливого середовища, підприємство повинно постійно реагувати на внутрішні та зовнішні симптоми та причини криз підприємства на будь-якому етапі його функціонування
терміновості реагування	чим раніше будуть застосовані антикризові механізми, починаючи з прогнозування та діагностування щодо всіх елементів виявлення симптомів криз, тим більші можливості відновлення рівноваги матиме у своєму розпорядженні підприємство
альтернативності дій	кожне підприємство повинно передбачати наявність і розгляд максимально можливої кількості альтернативних проектів щодо нейтралізації окремої кризи
адаптивності	обумовлений необхідністю високого рівня гнучкості антикризового менеджменту, його швидкої адаптації до тієї чи іншої форми кризи, змінними умовами зовнішнього та внутрішнього середовища
адекватності реагування підприємства на міру реальної загрози його рівновазі	Застосування окремих інструментів нейтралізації загрози кризи та її ліквідації, має впливати з реального рівня такої загрози й бути адекватною рівню
комплексності рішень, що ухвалюються	практично кожна криза має комплексний характер, тобто стосується функціонування різних підсистем підприємства, а отже, потребує комплексного характеру від сформованої системи антикризових заходів, що розробляються і реалізуються
пріоритетності використання внутрішніх резервів	у процесі антикризового управління підприємство повинно розраховувати виключно на внутрішні можливості
оптимальності зовнішньої санації	Якщо у процесі вибору форм зовнішньої санації та складу зовнішніх санаторів на стадії глибокої кризи слід виходити із системи певних критеріїв, яка розробляється у процесі антикризового управління і має бути достатньою та необхідною для вчасного погашення кризи
ефективності	необхідність зіставлення ефекту від антикризового управління з витратами на реалізацію його заходів і з наявними фінансовими ресурсами

Одразу зауважимо, що, на нашу думку, інноваційна криза підприємства об'єднує в собі два види кризи: кризу інноваційності та кризу інноваційного розвитку підприємства, які тісно пов'язані між собою. При чому криза інноваційності автоматично трансформується в кризу інноваційного розвитку підприємства при будь-яких умовах. В свою чергу криза інноваційного розвитку підприємства в певний період часу при відсутності ефективних механізмів антикризового управління теж може перетворюватися на кризу інноваційності. (рис. 2).

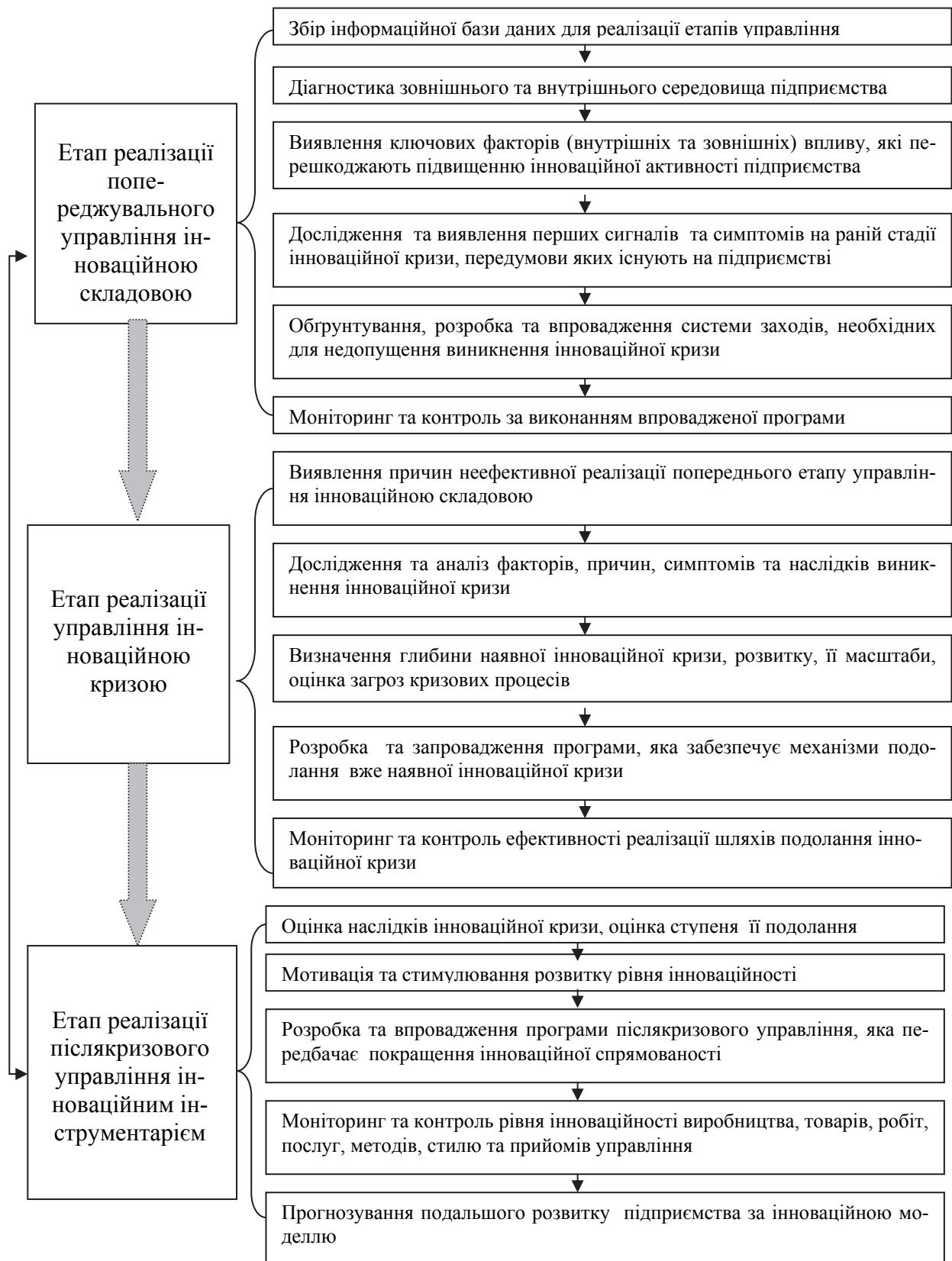


Рис. 1. Етапи управління інноваційною складовою в антикризовому менеджменті

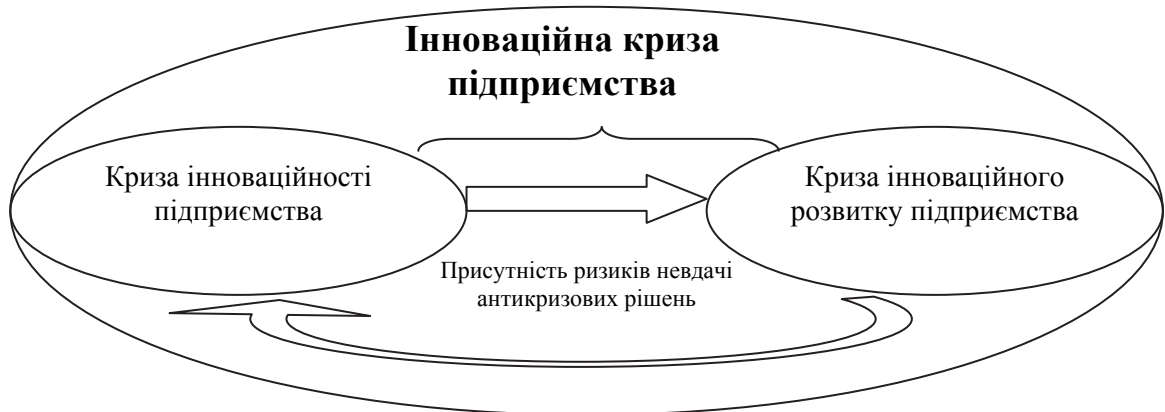


Рис. 2. Взаємозв'язок кризи інноваційності та кризи інноваційного розвитку підприємства

Отже вважаємо, що криза інноваційності підприємства представляє перший рівень інноваційної кризи. Кризу інноваційного розвитку розуміємо як кризу, яка спричинена кризою інноваційності, або відсутністю чи неефективним управлінням інноваційним процесом та портфелем інновацій. Тобто другий та третій рівні інноваційної кризи представляють собою крайнє загострення протиріч в системах формування, реалізації та розвитку інноваційного процесу та відповідного портфелю інновацій. Інноваційний процес та портфель інновацій – це складні економічні категорії, дослідження яких повинно проводитися ґрунтовного, а це вже є темою принципово іншої наукової роботи. З огляду на зазначене вище, в даному дослідженні при розгляді механізмів реалізації заходів запобігання кризи та виходу з неї, ми детально розглянемо саме кризу інноваційності підприємства.

Отже, ефективність антикризового управління на підприємстві з використання інноваційного інструментарію можна підвищити шляхом розробки комплексних дієвих антикризових програм.

Як зазначив автор [6], антикризова програма призначена для вирішення певного переліку проблем, є інструментом реалізації цілей розвитку підприємства та забезпечення його існування у довгостроковій перспективі.

На нашу думку, механізми реалізації програм (системи заходів) антикризового менеджменту з використанням інноваційної складової повинні включати: механізм реалізації програми запобігання кризі інноваційності; механізм реалізації програми раннього виявлення та подолання кризи інноваційності; механізм реалізації програми післякризового управління інноваційного вектора діяльності та розвитку.

Заходи із протидії кризам (механізми запобігання) необхідно формувати на початковій стадії розвитку кризи шляхом створення ефективної системи антикризового управління, яка дозволить систематично і своєчасно виявляти сигнали про формування негативних внутрішніх і зовнішніх чинників та процесів здатних спричинити кризу.

Вважаємо, що заходи протидії кризі інноваційності на промислових підприємствах повинні включати три етапи, а саме:

Етап формування основних елементів системи запобігання кризі інноваційності, який створює певну послідовну систему формування відповідного організаційно-економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємства через реалізацію функцій управління на всіх рівнях господарювання;

Етап аналізу альтернативних рішень у разі виникнення інноваційних ризиків, дослідження якого полягає в оцінці достатності інноваційного потенціалу підприємства та послі-

довно узгодженому аналізу ефективності методів мінімізації інноваційними ризиками і дослідженні рівня ефективності використання відповідного потенціалу;

Етап комплексу управлінських дій щодо шляхів запобігання кризі інноваційності, який визначає два типи напрямку рішень:

в випадку ефективно - достатнього виконання двох попередніх етапів приймаються рішення щодо постійної підтримки відповідного організаційно-економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємства, який буде сприятиме виконанню своєї місії та досягненню поставлених цілей розвитку;

у разі недостатності, неефективності використання інноваційного потенціалу або виникнення будь – яких негативних наслідків інноваційних ризиків, приймаються рішення про пошук та дослідження внутрішніх та зовнішніх резервів джерел та факторів формування та використання інноваційного потенціалу підприємств.

На кожному етапі виділено основні елементи, що комплексно і узгоджено формують систему запобігання кризі інноваційності, та концептуальні правила її функціонування (рис. 3).

Запропонована система запобігання кризі інноваційності може стати актуальною, маючи на меті розробку та постійний моніторинг відповідного організаційно-економічного механізму формування інноваційного потенціалу підприємства, оптимізацію і мінімізацію ризиків неефективного управління вказаним потенціалом, створення моделі інформаційної системи. Використання цілісної системи елементів запобігання кризі інноваційності є необхідною умовою функціонування підприємства і може використовуватись та сприятиме отриманню оперативної та адекватної інформації системі менеджменту про рівень ймовірності ризиків відповідного типу кризи.

Своєчасна та ефективна підготовка відповідних програм раннього виявлення та подолання кризи інноваційності призведе до максимальної мінімізації наслідків і підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Реалізація програми раннього виявлення та подолання кризи інноваційності повинна відбуватися через такі механізми: оцінку неефективних результатів функціонування механізму запобігання кризі інноваційності; діагностування характеру та глибини відповідної кризи; розробку комплексної програми подолання кризи з визначенням конкретних інструментів та механізмів стимулювання та мотивації розробки та впровадження інновацій; створення відповідного ефективного організаційно-економічного механізму реалізації розробленої програми.

Ґрунтуючись на вивчених класичних механізмах функціонування будь-якої кризи на підприємствах, які вже на сьогодні розроблені та науково обґрунтовані [6,7], розробимо власний, який буде адаптований до кризи інноваційності та враховувати специфічні елементи інноваційності (рис.4).

Своєчасне та якісне використання запропонованого механізму реалізації програми раннього виявлення та подолання кризи інноваційності в період кризових ситуацій забезпечить найбільш швидкий та з найменшими втратами вихід підприємства із розглядаємого виду кризи.

Механізм реалізації програми післякризового управління інноваційного вектора діяльності та розвитку повинен включати: оцінку наслідків інноваційної кризи, оцінка ступеня її подолання; мотивацію та стимулювання розвитку рівня інноваційності; розробка та впровадження програми післякризового управління, яка передбачає покращення інноваційної спрямованості; розробку ефективною системи моніторингу та контролю рівня інноваційності виробництва, товарів, робіт та послуг, методів, стилю та прийомів управління; комплексне та науково - обґрунтоване прогнозування подальшого розвитку підприємства за інноваційною моделлю.



Рис. 3. Механізм реалізації програми запобігання кризі інноваційності підприємства



Рис. 4. Механізм реалізації програми раннього виявлення та подолання кризи інноваційності

Підсумовуючи вище викладене відмітимо, що процес реалізації антикризового управління за допомогою інноваційного інструментарію підприємств промисловості має відбуватися не хаотично та безсистемно, він має бути організований, скоординований та ґрунтуватися на системному комплексному підході, охоплювати ключові функції управління, базувати



тися на загальних принципах організації та бути спрямована на досягнення сталого інноваційно орієнтованого розвитку підприємства. Розробка і впровадження дієвих антикризових програм з використанням інноваційної складової має важливе значення, оскільки дозволяє в комплексі вирішити ряд складних завдань, що відносяться до різних функціональних сфер. Успіх інноваційного розвитку вітчизняних промислових підприємств залежить від ефективно сформованих антикризових програм запобігання, подолання кризи інноваційності та системи заходів післякризового управління інноваційного вектора діяльності та розвитку.

Вибір найефективнішої та найбільш раціональної стратегії антикризового управління на всіх етапах розвитку підприємства є запорукою успіху та довгострокового існування.

Прийняття управлінських рішень щодо ефективного формування та реалізації розробленої антикризової програми з використанням інноваційної складової суттєво залежить від показників зовнішнього та внутрішнього середовища, які підлягають постійному аналізу та за допомогою яких, підприємство чітко та виважено зможе розпізнавати кризу інноваційності. Критерії оцінки, які використовуються сучасними підприємствами, не дають такої можливості. Необхідна розробка нової системи показників, що надає можливість найбільш якісно та точно визначити імовірність та момент настання кризи інноваційності, що визначає подальші напрями досліджень.

### *Література:*

1. Державний комітет статистики України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL://<http://www.ukrstat.gov.ua>
2. Ф.А. Важинський, А. В. Колодійчук. Сутність антикризового фінансового управління підприємством // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. Вип. 20.
3. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія – 2-ге вид. – К.: КНЕУ, 2006. – 268 с.
4. Антикризове управління підприємством: Навчально-методичний посібник для вузів / За заг. ред. З.Є. Шершньової. – К.: КНЕУ, 2007. – 680 с.
5. А. М. Штангрет, О. І. Копилук. Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник. К.: Знання, 2007—335С.
6. З. Є. Шершньова. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання // Вісник Хмельницького національного університету 2010, № 2, Т. 1 (С140-143).
7. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 432 с.

*Рекомендовано до друку:*  
д.е.н., доц. Єрмошкіною О.В., 20.05.2010

*Надійшло до редакції:*  
30.04.2010