

**Токарев О.М.**  
**Копішинська К.О.**

канд. економ. наук  
ORCID ID 0000-0002-1609-2902

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## **ІННОВАЦІЇ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

### **ИННОВАЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

#### **INNOVATIONS IN ENTERPRISE CRISIS MANAGEMENT**

*У статті досліджено сутність поняття «економічна криза», її відмінності на макро- та мікроекономічному рівнях, визначено змісті завдання антикризового управління підприємством. Так, антикризове управління підприємством визначено як сукупність заходів щодо виходу з кризового стану, що проявляється у вигляді збитковості та неплатоспроможності, або його недопущення. Проаналізовано основні завдання антикризового управління, серед яких ключовими є скорочення статей витрат і збільшення прибутку для подальшого розвитку підприємства. Розглянуто базові визначення поняття «інновації» в рамках антикризового управління підприємством. Виявлено та охарактеризовано основні види інновацій, що є доцільними для використання за умов реалізації антикризового управління на підприємстві. До них належать продуктові, процесні та реорганізаційні інновації. Запропоновано використання продуктових інновацій, як найбільш доступних для впровадження, оскільки вони не потребують значних капіталовкладень та є найбільш оперативними.*

**Ключові слова:** економічна криза, антикризове управління, інновації, процесні інновації, продуктові інновації, реорганізаційні інновації.

*В статье исследована сущность понятия «экономический кризис», его отличия на макро- и микроэкономическом уровнях, определены содержание и задачи антикризисного управления предприятием. Так, антикризисное управление предприятием определено как совокупность мер по преодолению или предотвращению кризисного состояния, проявляющегося в неплатежеспособности, банкротстве или убыточности. Проанализированы основные задачи антикризисного управления, среди которых ключевыми являются сокращение статей расходов и увеличение прибыли для дальнейшего развития предприятия. Рассмотрены базовые определения понятия «инновации» в рамках антикризисного управления предприятием. Выявлены и охарактеризованы основные виды инноваций, которые являются целесообразными для использования в условиях реализации антикризисного управления на предприятии. К ним относятся продуктовые, процессные и реорганизационные инновации. Предложено использование продуктовых инноваций, как наиболее доступных для внедрения, поскольку они не требуют значительных капиталовложений и является наиболее оперативным.*

**Ключевые слова:** экономический кризис, антикризисное управление, инновации, процессные инновации, продуктовые инновации, реорганизационные инновации.

*The article studies the essence of the concept of "economic crisis", the differences in using it at macro- and microeconomic levels, it also defines the content and objectives of the enterprise crisis management. Thus, crisis management was defined as a set of measures to overcome or prevent the crisis, which manifests itself in insolvency, bankruptcy or loss. The basic task of crisis management, including the key is to reduce expenditure and increase profits for the further development of the company were analyzed. There were considered basic concept of innovation as part of crisis management. In the article were discovered and described the main types of innovation that are appropriate for use in the conditions of implementation of crisis management in the enterprise. These include product, process and reorganization innovations. The authors propose to use the product innovations as the most affordable to implement, since they require considerable investment and is the most operational.*

**Keywords:** the economic crisis, crisis management, innovations, process innovations, product innovations, reorganization innovations.

**Вступ.** Поглиблення кризи у вітчизняній економіці та негативний вплив зовнішніх факторів ставить перед менеджерами завдання пошуку нових методів та способів антикризового управління підприємствами. Впровадження різних видів інновацій в антикризовому управлінні спроможне не лише стабілізувати фінансово-економічний стан підприємства, але й підвищити його інвестиційну привабливість в майбутньому.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження сутності та завдань антикризового управління, а також визначення основних типів інновацій, які доцільно використовувати в антикризовому управлінні підприємством.

**Методологія.** У процесі дослідження використано монографічний метод (для дослідження поняття «економічна криза» на макро- та макрорівнях, поняття «інновації»), методи аналізу та синтезу (для визначення завдань антикризового управління та ідентифікації основних видів інновацій, які можуть використовуватись в антикризовому управлінні підприємством).

**Результати дослідження.** Антикризове управління стає широковживаним інструментом в сучасних умовах господарювання внаслідок посилення ролі політичних, економічних, соціальних та інших чинників у глобалізованому суспільстві, зміни яких спричиняють порушення усталених відносин між суб'єктами, що може спричинити негативний ефект. Слово «криза» має безліч варіацій, зазвичай воно трактується як скрутне та важке становище певної системи. Кризові явища притаманні системами будь-якого рівня: від макрорівня – державний рівень, до мікрорівня – рівень окремого підприємства. Економічна криза характеризує небажаний стан економічних суб'єктів, ускладнення відносин між ними.

На макрорівні економічну кризу можна визначити як різке погіршення економічного стану країни, що виявляється в значному спаді виробництва, порушенні сформованих виробничих зв'язків, банкрутстві підприємств, зростанні безробіття, і в підсумку – в зниженні життєвого рівня населення та

його добробуту [1]. Можна сказати, що одним з наслідків економічної кризи на рівні країни є криза на підприємстві.

На мікрорівні кризою вважають незапланований та небажаний, обмежений за часом процес, який в змозі істотно перешкодити або навіть зробити неможливим функціонування підприємства [2]. Бажання керівництва протистояти негативним процесам та контролювати діяльність підприємства в період кризи, змушує їх використовувати антикризове управління.

Антикризове управління – управління підприємством, що має на меті подолання або запобігання кризового стану, який проявляється в неплатоспроможності, банкрутстві, збитковості [3]. Тобто антикризове управління це – формування такої системи управління підприємством, яка забезпечує його ефективну роботу при певному рівні ризику[4].

Управління в звичайних умовах полягає в тому, що арсенал його підходів і методів, спрямований на розвиток підприємства в довгостроковому аспекті, включає недопущення кризи. Критерії прийняття рішень можна приймати в рамках стратегічних цілей розвитку підприємства в довгостроковому періоді та максимізації його прибутку.

Методи антикризового управління націлені виключно на подолання вже назрілої кризи та забезпечення стабілізації в короткостроковому періоді. При переході підприємства в кризовий стан довгостроковий аспект втрачає свою актуальність, оскільки майбутнього може й не бути. Головним критерієм стає максимізація прибутку та мінімізація витрат. При цьому максимізація грошових коштів може і повинна здійснюватися заходами, які не є традиційними з позицій звичайного управління. Антикризове управління допускає будь-які втрати (в тому числі і майбутні), ціною яких можна домогтися відновлення платоспроможності підприємства сьогодні [5].

Головна мета антикризового управління полягає в підтриманні фінансової рівноваги підприємства і мінімізації зниження його ринкової вартості. Ця мета досягається вирішенням наступних завдань[5]:

1. *Діагностика фінансового стану підприємства і можливості виникнення кризи.* Виявляються ранні ознаки розвитку кризи на базі постійного моніторингу фінансового стану підприємства та факторів зовнішнього середовища. Це завдання виконується на всіх стадіях розвитку кризи при будь-якому фінансовому стані підприємства. Результатом є визначення фінансового стану підприємства як нормального, передкризовий або кризовий;

2. *Усунення неплатоспроможності підприємства.* Найбільш термінове завдання антикризового управління, реалізація якого дозволяє послабити кризу та отримати запас часу для застосування інших антикризових заходів;

3. *Відновлення фінансової стійкості підприємства.* Здійснюється оптимізація структури капіталу, оборотних коштів і грошових потоків, знижується інвестиційна активність підприємства;

4. *Запобігання банкрутства і ліквідації підприємства.* Застосовується при неможливості стабілізації діяльності підприємства. Оскільки внутрішніх ресурсів недостатньо для подолання кризи, підприємство використовує зовнішню санацію;

5. *Запобігання банкрутства і ліквідації підприємства судовими процедурами банкрутства.* Здійснюється за допомогою наступних судових процедур: спостереження, фінансове оздоровлення, зовнішнє управління. Позитивним результатом є відновлення платоспроможності підприємства-боржника. Негативним – судове рішення про банкрутство підприємства за допомогою процедур конкурсного виробництва;

6. *Мінімізація негативних наслідків кризи.* Реалізується шляхом закріплення позитивних результатів виведення підприємства із кризи та стабілізації його діяльності в довгостроковій перспективі. Ефективність проведених заходів оцінюється за критерієм мінімізації втрат ринкової вартості підприємства в порівнянні з її докризовим рівнем.

До найважливіших і основних ознак проблем фінансового стану відносять: недостатність грошових коштів на підприємстві, прострочення по кредиту, скорочення обсягу продажів і обурення робочого персоналу. У подібній ситуації необхідно обрати правильну стратегію, яка дозволить вивести підприємство з кризи.

Вживання заходів повинно бути своєчасним і адекватним положенню, в якому знаходиться підприємство. Серед існуючих заходів можна виділити такі [6]:

- скорочення витрат;
- збільшення надходження грошових коштів;
- проведення реструктуризації кредиторської заборгованості;
- визначення стратегії розвитку підприємства;
- проведення реорганізації або реструктуризації підприємства.

Управління підприємством, що знаходиться в стані фінансової кризи являє собою комплекс заходів, що проводяться за двома основними напрямками[5]: зменшення всіх статей витрат і збільшення надходження грошових коштів, необхідних для погашення кредиторської заборгованості; зростання обсягу продажів і отримання прибутку для подальшого розвитку виробництва.

Характеристика діяльності менеджерів у рамках вищезазначених напрямів:

- до числа заходів щодо зниження витрат логічно було б віднести скорочення фонду оплати праці;

- збільшення надходження грошових коштів стає можливим завдяки продажу і надання в оренду активів компанії, оптимізації продажів, зміни кредитної політики;
- необхідні розробка плану щодо запобігання кредиторської заборгованості, зниження процентної ставки і відстрочка платежу;
- потрібна реорганізація підприємства, яка охоплює всю структуру в цілому, що дозволить в подальшому ефективно працювати і уникнути банкрутства.

Необхідним елементом антикризового управління підприємством є інновації, тому розглянемо базові визначення поняття «інновація» (див. рисунок).



Рисунок. Основні види інновацій в антикризовому управлінні підприємством

Джерело: складено авторами на основі [7,8].

Відомий австрійський економіст Йозеф Шумпетер характеризував інновацію як будь-яку можливу зміну, що відбувається внаслідок впровадження нових або вдосконалених рішень технічного, технологічного або організаційного характеру в процесах виробництва, постачання, збуту продукції. Пітер Друкер зазначає, що інновація – це особливий інструмент підприємців, засіб, за допомогою якого вони використовують зміни, як шанс здійснити новий вид бізнесу або послуг. Відповідно до міжнародних стандартів інновація визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності, що одержав втілення у вигляді нового або вдосконаленого

продукту, впровадженого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, використовуваного в практичній діяльності [7].

На сучасному етапі існує значна кількість різних видів інновацій, проте для антикризового управління, найвагомішими з них є продуктові, процесні та реорганізаційні інновації.

У процесних інноваціях, в рамках антикризового управління, виділяють такі нововведення [8]:

- у процесах взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем (організація збутової і закупівельної діяльності, схеми співпраці, вибір партнерів тощо);
- у процесах управління рухом матеріальних запасів і грошових коштів (логістичні інновації);
- у процесах інформаційно-аналітичного забезпечення (оперативність, достовірність, своєчасність, аналітична цінність тощо);
- у технологічних процесах виробництва продукту, послуги тощо.;
- у процесах взаємодії функцій, персоналу, цільових груп тощо (організаційні зміни).

Процесні інновації орієнтовані на скорочення всіх видів витрат (в тому числі, витрат часу) та підвищення якості роботи. В такому випадку вони можуть бути безпосереднім джерелом додаткового прибутку. Позитивною особливістю даного виду інновації є короткостроковість їх окупності, доступність в проектуванні і реалізації [8].

Продуктові інновації охоплюють впровадження технологічно нових або вдосконалених продуктів. Технологічно новий продукт – це продукт, технологічні характеристики якого принципово нові або суттєво відрізняються від аналогічних раніше вироблених продуктів. Такі інновації можуть бути засновані на принципово нових технологіях, чи на поєднанні існуючих. Прикладом даного виду інновацій можуть служити механічний годинник та кварцевий електронний [9].

Реорганізаційні інновації складаються, як правило, з реконструкції основних чинників функціонування підприємства. Вони включають [8]:

- реорганізацію підприємства в різних факторах його функціонування: управління, організація виробництва, робота з персоналом тощо;
- перерозподіл або реструктуризацію матеріальних, а також нематеріальних ресурсів;
- перерозподіл відповідальності посадових осіб і повноважень менеджерів різного рівня, зміцнення дисципліни, підвищення організаційної чіткості роботи всіх ланок управління.

Реорганізаційні інновації безпосередньо не приносять додаткових прибутків. Але вони є необхідною умовою реалізації всіх інноваційних

проектів продуктового типу, всіх інновацій збільшення продажів і зниження собівартості.

Якщо оцінити різні види інновацій за їх окупністю та доступністю відносно стартових інвестицій, то їх можна ранжувати наступним чином: процесні нововведення – найбільш доступній оперативні. Продуктові - виступають середньостроковими і не потребують значних капіталовкладень. Найбільш довгостроковими і дорогими є реорганізаційні інновації. За ймовірністю ризиків в здійсненні інновацій їх розташування залишається таким самим [8]. Отже, можна сказати, що в середньостроковому періоді впровадження продуктивних інновацій вважається для підприємств найоптимальнішим.

Таким чином, використання інновацій в антикризовому управлінні спроможне не лише зменшити витрати та підвищити якість роботи, а й створює базис для подальшого інноваційного розвитку підприємства.

**Висновки.** Під час проведення дослідження виявлено, що основним завданням антикризового управління є комплексна стабілізація фінансового стану підприємства в короткостроковий період за рахунок фокусування на двох напрямках: скорочення статей витрат і збільшення прибутку для подальшого розвитку підприємства. Наукова новизна дослідження полягає подальшому розвитку обґрунтування використання інновацій в антикризовому управлінні підприємством, зокрема, в доцільності застосування трьох типів інновацій: продуктивних, процесних та реорганізаційних. Найбільш доцільними для впровадження можна вважати продуктивні інновації, оскільки вони не потребують значних капіталовкладень та можуть бути відносно швидко реалізовані. Подальші дослідження можуть бути сфокусовані на виявленні особливостей використання різних видів інновацій в антикризовому управлінні в залежності від напрямів діяльності підприємств.

#### Література:

1. Борисов А.Б. Большой экономический словарь [Электронный ресурс] / А.Б. Борисов – М.: Книжный мир, 2003. – 895 с. – Режим доступа до ресурсу: <https://tochka.com/info/glossary?srch=ЭКОНОМИЧЕСКИЙ+КРИЗИС>.
2. Рогова Е. М. Финансовый менеджмент : учебник [Электронный ресурс] / Е. М. Рогова, Е. А. Ткаченко. – М., 2011. – 540 с. – Режим доступа до ресурсу: <http://economics.studio/management-finansovyiy/finansovyiy-menedjment-uchebnik-rogova-tka.html>.
3. Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь / Е. Б. Стародубцева, Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский // 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 465 с.
4. Потреба і необхідність в антикризовому управлінні. Поняття і характеристики антикризового менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступа до ресурсу: <http://um.co.ua/8/8-2/8-223955.html>.

5. Иватанов Н. П. Антикризисное управление [Электронный ресурс] / Н. П. Иватанов – Режим доступа до ресурсу: <http://www.studfiles.ru/preview/596144/>.
6. Дуднева Ю. Е. Методи антикризового управління фінансами підприємства в сучасних економічних умовах [Електронний ресурс] / Ю. Е. Дуднева, Д. М. Степанова – Режим доступа до ресурсу: [http://www.rusnauka.com/13\\_EISN\\_2009/Economics/45472.doc.htm](http://www.rusnauka.com/13_EISN_2009/Economics/45472.doc.htm).
7. Джолдасбаева Г.К. Инновация как основной фактор повышения эффективности производства [Электронный ресурс] / Г.К. Джолдасбаева – Режим доступа до ресурсу: [https://iteam.ru/publications/strategy/section\\_18/article\\_2933](https://iteam.ru/publications/strategy/section_18/article_2933).
8. Коротков Э.М. Антикризисное управление [Электронный ресурс] / Э.М. Коротков. – 2001. – Режим доступа до ресурсу: <http://freebooks.site/management-antikrizisnoe-upravlenie/ponyatie-antikrizisnyih-innovatsiy.html>.
9. Ильенкова С. Д. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] / С. Д. Ильенкова – Режим доступа до ресурсу: <http://biglibrary.ru/category38/book67/part3/>.