
ІННОВАЦІЇ

УДК 005.591.3

О. І. Гарафонова, к.е.н., доцент,
Р. В. Янковий, к.е.н., доцент**ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙ ТА ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ
ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ КРИЗОВОГО СТАНУ В КРАЇНІ**

Анотація. У статті розглянуто підходи щодо антикризового управління, обґрунтовано методи антикризового управління, визначено особливості здійснення антикризового управління на прикладі вітчизняних підприємств.

Ключові слова: криза, антикризове управління, інноваційні методи, матриці антикризового управління.

О. И. Гарафонова, к.э.н., доцент,
Р. В. Янковой, к.э.н., доцент**ПРИМЕНЕНИЕ ИННОВАЦИЙ И ИННОВАЦИОННЫХ МЕТОДОВ
АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ
ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСНОГО ПОЛОЖЕНИЯ В СТРАНЕ**

Аннотация. В статье рассмотрены подходы к антикризисному управлению, обоснованы методы антикризисного управления, определены особенности осуществления антикризисного управления на примере отечественных предприятий.

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, инновационные методы, матрицы антикризисного управления.

О. I. Harafonova, candidate of economic science, associate professor,
R. V. Yankovyi, candidate of economic science, associate professor**THE APPLICATION OF INNOVATIONS AND INNOVATIVE METHODS OF
ANTI-CRISIS MANAGEMENT ON DOMESTIC ENTERPRISES OF LIGHT INDUSTRY
UNDER THE CONDITIONS OF CRISIS SITUATION IN THE COUNTRY**

Abstract. In the article approaches to anti-crisis management are considered, anti-crisis management methods are grounded, features of anti-crisis management realization as an example of domestic enterprises. The article presents an example of innovation in the example of the enterprises of light industry.

Keywords: crisis, anti-crisis management, innovative methods of anti-crisis management matrix.

Актуальність теми дослідження. Сучасний розвиток української економіки супроводжується новим етапом реформ, посиленням економічної глобалізації, зростанням невизначеності та мінливістю умов ведення бізнесу, вимагаючи від суб'єктів господарювання швидкої та гнучкої реакції на зміну чинників зовнішнього середовища. В центрі особливої загрози наразі перебувають малі та середні підприємства, що зазвичай не мають достатньо людських ресурсів для прогнозування можливих кризових явищ та розробки певних заходів щодо їх попередження чи усунення, а також фінансових ресурсів необхідних для покриття всіх збитків, якщо кризу таки не вдалося оминати. Тому адекватним до зазначених викликів має бути стратегічний підхід щодо організації розробки системи антикризового управління, що передбачає впровадження ефективних механізмів, які даватимуть змогу сприйняти зміни, ідентифікувати їх і забезпечити відповідну адаптацію господарської, фінансової та інвестиційної діяльності.

ІННОВАЦІЇ

Постановка проблеми. Тому наразі стає важливим питання розробки такої системи антикризового менеджменту для підприємств, яка б, якщо і не стала універсальною для кожної фірми, то була достатньо гнучкою та адаптивною для різноманітних трансформацій, складалася з різних практично застосовуваних методів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, була нескладною в реалізації та впровадженні, оскільки саме час відіграє в кризових ситуаціях вирішальне значення.

Метою даної статті є узагальнення теоретичних досліджень та досягнення практики антикризового управління підприємствами, що повинно ґрунтуватися на своєчасній діагностиці рівня та причин кризового стану, а також розробці і реалізації ефективних антикризових програм.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанню антикризового управління за сучасних умов приділяється значна увага. Це зумовлено тим, що будь-яке вітчизняне підприємство наразі перебуває під тиском неконтрольованих зовнішніх загроз. Незважаючи на велику кількість наукових розробок та методів аналізу факторів, що спричиняють кризовий стан, у практиці не існує універсальної методики виходу із кризи, оскільки кожне підприємство унікальне та має свої власні особливості як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Питанню сутності, специфіки, завдань та інструментів антикризового управління приділено увагу багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як Е. Альтман, І. Ансофф, С. Беляєв, П. Грінер, Р. Таффлер, Р. Хіт, І. Бланак, О. Градов, Е. Уткін, Р. Попов, О. Кузьміна, О. Мороз, А. Чернявський, І. Фаріон, С. Бурий, Л. Лігоненко, В. Гриньова, В. Астахова та інших.

Зокрема останні наукові публікації І.Ткаченко, О. Буцької, Т. Воронкової, Т. Гавриленко, Т. Гринько, О. Шапурова та І. Кривов'язюка, що акцентували свою увагу не тільки на узагальненні досвіду розробки та використання системи антикризового менеджменту на сучасному підприємстві, а й пропонували свої власні моделі подолання кризових явищ, що можуть бути успішно використанні у практиці управління підприємством, висвітлені в оглядовій частині даної статті.

Виклад основного матеріалу. Слід зазначити, що зниження рівня кризових явищ на підприємствах можливе не лише завдяки поліпшенню макроекономічних умов господарювання, а й через збільшення здатності суб'єктів підприємництва оцінювати кризовий стан та вміти розробляти і реалізовувати найефективніші антикризові управлінські рішення [1]. Необхідно також брати до уваги те, що на малих підприємствах зазвичай немає окремих відповідальних за антикризовий менеджмент осіб, які б систематично здійснювали всі функції в цьому напрямку. На практиці цими питаннями займається безпосередньо керівник фірми, який через велику кількість інших невідкладних справ щодо роботи підприємства просто не встигає детально розробити, спланувати, впровадити антикризову стратегію, не говорячи про декілька альтернативних стратегій.

У нестійкому кризовому оточуючому середовищі керівництву підприємств необхідно приділяти увагу антикризовому управлінню з використанням принципів стратегічного управління. Ефективність реалізації антикризової політики напряму залежить від того, наскільки вдало антикризову стратегію було розроблено з урахуванням усіх особливостей того стану, в якому перебуває підприємство [1].

Гайворонська Ю. [2] безспідставно стверджує, що розробка стратегії є ключовим інструментом антикризового управління, оскільки розробка та вибір стратегії примушують керівника підприємства мислити перспективно, роблять підприємство більш підготовленим до раптових змін та кризових явищ. Саме антикризове управління є основою для визначення часу і критеріїв перегляду стратегій при появі нових можливостей у зовнішньому середовищі та стратегічних загроз. Залежність між антикризовим та стратегічним управлінням буде тим сильнішою, чим швидшими будуть зміни в оточуючому середовищі, які вимагають перегляду стратегічного портфелю.

Кривов'язюк І. [3] розмежовує поняття бізнес-стратегії підприємства під час кризи та стратегію антикризового менеджменту. Бізнес-стратегія підприємства в умовах кризи – це всеохоплюючий план дій щодо виходу з кризового стану [3]; стратегія антикризового менеджменту – це антикризові заходи, розроблені на базі передбачення майбутнього розвитку, характеру та наслід-

ІННОВАЦІЇ

ків виробництва та економічної активності, визначенні та прогнозуванні результатів, необхідних ресурсів, засобів та методів менеджменту, що базуються на результатах економічної діагностики [3].

Інструментів аналізу та оцінки відповідності вибору стратегії є доволі багато. Для цього часто використовують PEST-аналіз, модель М. Портера, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз. До методів оцінки середовища також варто додати методи позиціонування та складання профілю середовища, динамометричний польовий аналіз, матрицю BCG, багатофакторну портфельну матрицю Мак-Кінсі, модель Shell/DPM, матрицю фірми Arthur D. Little (ADL/LC), матрицю Ансоффа, тривимірну діаграму Абеля, ABC-аналіз та інші. Багато з вищезазначених методів використовують для обрання стратегії на українських підприємствах.

Т. Воронкова, Т. Гавриленко [4] стверджують, що дослідження зовнішнього середовища функціонування підприємства найкраще здійснити за допомогою таких методик, як PEST- і SWOT-аналіз. На їхню думку, виявлення та використання ринкових можливостей підприємства є потужним інструментом антикризового управління.

Проте, як стверджує І. Кривов'язюк [3], в теперішніх складних українських реаліях, що характеризуються дезорганізацією процесів, складністю та практично неможливістю спрогнозувати подальший розвиток зовнішнього середовища, недостатньою мотивацією та надлишковим контролем держави, майже кожне підприємство опинилося на порозі кризи, якщо вже не перестало існувати. Впровадження існуючих інструментів та методів в антикризовому менеджменті зазвичай є ефективним для короткострокового періоду; це призводить до швидкого усунення ключових проблем, які стають на шляху ведення бізнесу. Ефективність впровадження будь-якого антикризового заходу веде до надлишкових витрат фінансових ресурсів, що в умовах жорсткого податкового тиску з боку держави примушує багатьох підприємців переходити у тіньовий сектор економіки задля продовження своєї діяльності. Це негативно б'є як по наповненню і так практично порожнього державного бюджету, так і гальмує загальну економічну стабілізацію країни. Таким чином, постає питання впровадження інноваційних методів антикризового менеджменту, які б дозволили успішно долати серйозні перешкоди в нових умовах господарювання.

Враховуючи необхідність зміни траєкторії антикризового менеджменту та його впровадження на сучасних українських підприємствах для вибору оптимальної антикризової стратегії, І. Кривов'язюк пропонує використовувати матрицю MMCS [3]. Побудова матриці складається з двох критеріїв: глибина кризи на підприємстві та ефективність менеджменту.

Одним із найбільш актуальних є стратегічне антикризове управління, яке базується на розробці та реалізації антикризових стратегій, що дозволяють здійснювати підприємству новий виток розвитку. Ефективним інструментом стратегічного антикризового управління є матриця MMCS.

Стратегічне антикризове управління має носити системний характер і дозволяти реалізовувати як активну, так і пасивну адаптацію до турбулентності зовнішнього середовища. Важливим моментом при розробці антикризової стратегії є визначення причин і факторів, що впливають на виникнення кризової ситуації. Отже, вихід із кризи пов'язаний з усуненням причин, які її викликали. При формуванні антикризової стратегії також необхідно визначити індикатори настання кризової ситуації для завчасного її діагностування.

У практиці управління малим підприємством усе вищезазначене виконує керівник підприємства, задля підвищення антикризових заходів доцільно розмежовувати частини роботи за різними напрямками (фінансова, збутова, маркетингова тощо) між різними спеціалістами підприємства задля зниження навантаження на вище управління. Це дасть змогу вивільнити час та ресурс для передбачення майбутніх загроз.

Внаслідок того, що контролінг є одним з основних елементів, що формують систему менеджменту на підприємстві, доцільно виділяти дві основні підсистеми контролінгу: оперативний і стратегічний. Це ділення обумовлене загальноприйнятим розділенням цілей функціонування підприємства на оперативні (або поточні) і стратегічні. Найчастіше в науковій літературі стратегічний контролінг розглядається як засіб забезпечення виживання підприємства, а оперативний визначається як засіб ефективного досягнення поточних цілей діяльності підприємства.

ІННОВАЦІЇ

Вибір відповідної стратегії має ґрунтуватися на заздалегідь вибраній місії антикризової політики та економічному діагнозі різних компонентів потенціалу підприємства, внутрішні та зовнішні параметри впливу мають зробити цей процес максимально об'єктивним та ефективним.

Кризовою можна вважати ситуацію, коли підприємство не встигає підготуватися до зовнішніх змін і втрата стійкості буде неминучою. У цих умовах для виживання і розвитку вітчизняним підприємствам, тим паче малим, необхідно вносити зміни у менеджмент, впроваджуючи сучасніші моделі та інструменти, яким притаманна велика гнучкість.

Метою заключного етапу процесу антикризового управління є створення або модернізація основних елементів системи протидії банкрутства на рівні підприємства, розробка та реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторення кризи в майбутньому. Мають бути внесені відповідні зміни в основні функціональні стратегії та політики підприємства: управління господарським ризиком, грошовими оборотами та запасами формування та використання прибутку, закупівлі матеріальних ресурсів, управління дебіторською заборгованістю, залучення кредитних ресурсів, інвестиційну та іншу політики, пов'язані з генеруванням або витрачанням грошових коштів. Зміни, що вносяться, мають врахувати передові технології авіаційної галузі, засоби та інструменти управління економічними процесами, забезпечити високоефективну і сталу роботу підприємства в майбутньому.

Глобалізація економічних процесів, багатоваріативні ризики, зумовлені невирішеністю конфліктів, асиметричним розподілом інформації, нестабільністю на фінансових ринках, зловживанням та непрофесійними діями менеджменту, розвиток комунікаційних технологій, загострення конкуренції на основних ринках товарів та послуг, а особливо глобальна фінансова криза 2008 року стали причиною стійкої тенденції до збільшення числа кризових підприємств.

В легкій промисловості України найбільший приріст спостерігається у впровадженні інноваційної продукції, тоді як впровадження маркетингових інновацій у 2013 році скоротилось на 76,9% у порівнянні з 2008 роком, а впровадження організаційних змін за аналізований період скоротилось на 40%.

Таблиця 1

Обсяги реалізованої інноваційної продукції промисловості України протягом 2008 - 2013 рр.

	Роки	Усього		Із загального обсягу реалізованої інноваційної продукції			
				млн. грн.		у % до загального обсягу інноваційної продукції	
		млн. грн.	у % до загального обсягу реалізованої промислової продукції	продукція, що була новою тільки для ринку	продукція, що була новою тільки для підприємств а	продукція, що була новою тільки для ринку	продукція, що була новою тільки для підприємства
Промисловість України	Темп росту, % 2012/2008	78,8	55,9	98,8	69,5	124,9	88,2
	2008	45830,1	5,9	14688,7	31141,4	32,1	67,9
	2009	31432,2	4,8	8511,4	22920,7	27,1	72,9
	2010	33697,5	3,8	10995,1	22702,4	32,6	67,4
	2011	42386,7	3,8	17411,0	24975,7	41,1	58,9
	2012	36157,7	3,3	14512,6	21645,1	40,1	59,9
Легка промисловість	Темп росту, % 2012/2008	198,5	144,4	28,5	217,8	14,5	109,8
	2008	95,591	1,8	9,848	85,74	10,3	89,7
	2009	120,963	2,4	10,550	110,4	8,7	91,3
	2010	127,561	2,2	4,223	123,3	3,3	96,7
	2011	148,515	2,3	4,761	143,7	3,2	-
	2012	189,669	2,6	2,811	186,8	1,5	98,5

Джерело: розраховано та складено авторами за даними Державної служби статистики України [11].

Отже, підприємства галузі недостатньо використовують потенціал впровадження нетехнологічних інновацій, насамперед організаційних та маркетингових, які є важливими складовими роз-

ІННОВАЦІЇ

витку інноваційних мережевих структур. Це свідчить про недостатню увагу промислових підприємств до впровадження сучасних методів інноваційного управління та вироблення комплексних стратегій управління бізнесом.

Обсяги реалізованої інноваційної продукції промисловості України за 6 років з 2008 по 2013 рік зменшились на 21,7%, або на 9967,4 млн грн. Для оцінки результативності інновацій в українській статистиці ідентифікують два рівні: нова продукція для ринку та нова продукція для підприємства. З даних таблиці 1 можна побачити, що більша частка підприємств промисловості реалізували інноваційну продукцію, яка є новою для підприємства (тобто вже виготовлялася на інших підприємствах, але є новою або істотно поліпшеною для цього підприємства) та незначна частка підприємств, що реалізували інноваційну продукцію, яка є новою для ринку. Таким чином, частка інноваційної продукції для ринку значно менша і за обсягами реалізації, і за кількістю підприємств, які її випускають, що свідчить про їхню низьку інноваційну активність.

Ключ до виходу з кризи - інновація, причому не одна, а послідовний набір - інновація, яка породжує інновації. Тільки інновації в ситуації кризи розширюють можливості щодо змін обставин, збільшують перелік дій, які можна для цього застосувати, та зрештою дозволяють вийти з ситуації кризи. І тільки інновації в післякризовій ситуації дозволяють подолати наслідки кризи, бо вийти з ситуації кризи це ще не означає подолати її наслідки.

Висновки. У даний час, коли переважна частина населення України знаходиться в тяжкому становищі, коли основним стимулом, все-таки, є матеріальний інтерес. Більше того, специфіка ситуації зараз така, що працююча людина навіть з мізерною зарплатою вигідно відрізняється від непрацюючої. Сам факт зайнятості людини значною мірою піднімає його престиж у власних очах і в очах непрацюючих. Таке економічно і соціально перевернуто становище з мотивацією склалося в умовах нинішньої кризи.

Тому, неможливо не відмітити, що питання антикризового управління є надзвичайно актуальним в Україні. Адже в умовах всесвітньої кризи забезпечення робочими місцями, а значить й існування підприємств не можливе без моніторингу як зовнішніх, так і внутрішніх організаційних процесів, котрі забезпечуються саме антикризовим управлінням керівника або, спеціально створеного, підрозділу/робочої групи.

У сучасних умовах існування підприємства ставиться під значну загрозу. Чітко налагоджені, скореговані до зовнішнього середовища внутрішньо-організаційні процеси стають одним з першочергових завдань в діяльності керівників, ведучим критерієм здатності працівників до самостійної діяльності з управління.

Література

- 1.Ткаченко І. П. Узагальнення досвіду розробки та використання системи антикризового менеджменту на підприємстві / І. П. Ткаченко, О. Д. Удовиченко, М. А. Миндря // Інвестиції: практика і досвід. – 2013. – №9. – С. 129.
- 2.Гайворонська Ю. Є. Методичні основи функціонування механізму антикризового управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Є. Ю. Гайворонська. - К. : Національний транспортний університет, 2006. - 19 с.
- 3.Кривов'язюк І. В. Інноваційний підхід до вибору стратегії антикризового управління підприємством / І. В. Кривов'язюк // Актуальні проблеми економіки : Науковий економічний журнал. - 2013. - № 11. - С. 77-84.
- 4.Воронкова Т. Є. Дослідження ринкових можливостей підприємства з позиції антикризового управління / Т. Є. Воронкова, Т. В. Гавриленко, К. М. Жук // Науково-технічна інформація. – 2012. – № 3. – С. 14-18.
- 5.Гринько Т. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві / Т. Гринько // Економіст. - 2013. - № 8. - С. 51-53.
- 6.Шапуров О. О. Формування концепції антикризового управління на основні взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз / О. О. Шапуров // Інвестиції: практика та досвід. - 2013. - № 23. - С. 35-40.
- 7.Травянюк О. Особливості розвитку малих форм господарювання на регіональному рівні / Травянюк // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2010. – № 2. – С. 275–279.
- 8.Піскунова О. Аналіз та оцінка фінансових ризиків діяльності малих підприємств / О. Піскунова // Фінанси України. – 2009. – №8. – С. 119–129.
- 9.Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. М. Скібіцький ; Національний авіаційний університет. - К. : Центр учбової літератури, 2009. - 568 с.
10. Ткаченко А. М. Антикризове управління як одне з напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства / А. М. Ткаченко, С. В. Телін // Економічний вісник Донбасу. – 2010. – №3. – С. 122-124.
11. Наукова та інноваційна діяльність в Україні : статистичний збірник / за ред. І. В. Калачової. – К. : Інформаційно-видавничий центр Держстату України, 2014. – 314 с.

ІННОВАЦІЇ

References

1. Tkachenko, I. P., Udovychenko, O. D., & Myndria, M. A. (2013). Uzahalennia dosvidu rozrobky ta vykorystannia systemy antykryzovoho menedzhmentu na pidpriemstvi [Generalization of an experience and accomplishment of the system of anti-crisis management in the enterprise]. *Investytsii: praktyka i dosvid - Investments: Practice and Experience*, 9, 129 [in Ukrainian].
2. Haivoronska, Yu. Ye. (2006). *Metodychni osnovy funktsionuvannia mekhanizmu antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom* [Methodical bases of mechanism functioning of anti-crisis management of the enterprise]. (Candidat of sciences dissertation thesis). Kyiv [in Ukrainian].
3. Kryvoviazuk, I. V. (2013). Innovatsiyni pidkhid do vyboru stratehii antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [An innovative approach to the anti-crisis strategy selection of the management of enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky: Naukovyi ekonomichnyi zhurnal - Actual problems of economics: Scientific economic journal*, 11, 77-84 [in Ukrainian].
4. Voronkova, T. Ye., Havrylenko, T. V., & Zhuk, K. M. (2012). Doslidzhennia rynkovykh mozhlyvostei pidpriemstva z pozytsii antykryzovoho upravlinnia [Investigation of market opportunities of an enterprise from the position of anti-crisis management]. *Naukovo-tekhnichna informatsiia - Scientific and Technical Information*, 3, 14-18 [in Ukrainian].
5. Hrynko, T. (2013). Stratehiia yak instrument antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvi [Strategy as a tool for anti-crisis management in the enterprise]. *Ekonomist – Economist*, 8, 51-53 [in Ukrainian].
6. Shapurov, O. O. (2013). Formuvannia kontseptsii antykryzovoho upravlinnia na osnovni vzaiemodii systemy latentnykh protsesiv ta systemy diahnozyky yavnykh zahroz [Formation of the concept of anti-crisis management based on interaction of system of latent processes and system of diagnostics an explicit threats]. *Investytsii: praktyka i dosvid - Investments: Practice and Experience*, 23, 35-40 [in Ukrainian].
7. Travianko, O. (2010). Osoblyvosti rozvytku malykh form hospodariuvannia na rehionalnomu rivni [Features of development of small forms of management at the regional level]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy - Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy*, 2, 275–279 [in Ukrainian].
8. Piskunova, O. (2009). Analiz ta otsinka finansovykh ryzykiv diialnosti malykh pidpriemstv [Analysis and evaluation of financial risks of small businesses activity]. *Finansy Ukrainy - Finance of Ukraine*, 8, 119–129 [in Ukrainian].
9. Skibitskyi, O. M. (2009). *Antykryzovyi menedzhment: navch. posib. dlia stud. vyshch. navch. zakl.* [Anti-Crisis Management: tutorial for students of high educational establishments]. Kyiv: Center of educational literature [in Ukrainian].
10. Tkachenko, A. M., & Telin, S. V. (2010). Antykryzove upravlinnia yak odne z napriamiv pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Anti-Crisis management as one of the ways of increasing efficiency of the company's activity]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu - Economic Bulletin Donbass*, 3, 122-124 [in Ukrainian].
11. Kalachova, I. V. (Ed.). (2014). *Naukova ta innovatsiina diialnist v Ukraini: statystychnyi zbirnyk* [Scientific and innovation activity in Ukraine: statistics]. Kyiv: Information and Publishing Centre of State statistic service of Ukraine [in Ukrainian].

Надійшла 28.11.2014