
ІННОВАЦІЇ

УДК 658.589:005.931.1

А. В. Кунденко, к.е.н., доцент,
Н. В. Мороз, аспірант,
А. І. Логвиненко, студент

**ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Анотація. Стаття присвячена проблемі використання інноваційної стратегії при реалізації процесів антикризового управління організацією. Досліджено види криз та їх характеристики, визначено антикризові стратегії, які мають інноваційний характер. Представлено механізм перевірки відповідності елементів антикризового управління ознакам інноваційної стратегії.

Ключові слова: інноваційна стратегія, антикризова стратегія, криза, антикризове управління, механізм антикризового управління.

А. В. Кунденко, к.э.н., доцент,
Н. В. Мороз, аспірант,
А. И. Логвиненко, студент

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ В СИСТЕМЕ
АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Аннотация. Статья посвящена проблеме использования инновационной стратегии при реализации процессов антикризисного управления организацией. Исследованы виды кризисов и их характеристики, определены антикризисные стратегии, которые имеют инновационный характер. Представлен механизм проверки соответствия элементов антикризисного управления признакам инновационной стратегии.

Ключевые слова: инновационная стратегия, антикризисная стратегия, кризис, антикризисное управление, механизм антикризисного управления.

A. V. Kundenko, candidate of economic sciences, associate professor,
N. V. Moroz, postgraduate student,
A. I. Lohvynenko, student

**INNOVATION STRATEGY USE IN THE SYSTEM OF ANTICRISIS
MANAGEMENT OF ENTERPRISE**

Abstract. The article is devoted to the problem of innovation strategy use when realizing the processes of company's anticrisis management. The types of crises and their characteristics are studied, the anticrisis strategies of innovative type are determined. The inspection mechanism of anticrisis management elements compliance with innovation strategy factors, is presented.

Keywords: innovation strategy, anticrisis strategy, crisis, anticrisis management, mechanism of anticrisis management.

Актуальність теми дослідження. На сьогодні для економіки України характерною є проблема збитковості та банкрутства суб'єктів господарювання. Це зумовлено тим, що значний вплив на діяльність організацій чинять наслідки глобальної фінансово-економічної кризи, недосконалість законодавства та недостатній рівень регуляторної політики. Збиткові підприємства є індикатором макроекономічної фінансової кризи, яка може призвести до втрати платоспроможності та банкрутства значної частки вітчизняних підприємств.

ІННОВАЦІЇ

У таких умовах господарювання при управлінні підприємствами має бути врахований високий рівень впливу факторів зовнішнього середовища. Управління підприємствами повинно базуватися на принципах стратегічної гнучкості з використанням інноваційної складової антикризового менеджменту підприємств. Саме тому актуальним питанням є дослідження методів та підходів щодо виходу підприємств з кризи, особливо за напрямом реалізації інноваційної стратегії антикризового менеджменту.

Постановка проблеми. Під час виникнення криз в роботі організацій спостерігається порушення функціонування бізнес-процесів, що призводить до погіршення показників роботи підприємства та втрати ринкових позицій. Відновлення внутрішньої та зовнішньої стійкості організації можна здійснити лише за умови застосування сучасних підходів до управління, зокрема інноваційного. Недостатній рівень використання принципів інноваційного менеджменту робить процес виходу підприємства з кризи не достатньо повним та збалансованим, що не дозволяє повною мірою відновити конкурентні позиції підприємства на ринку та забезпечити належний рівень конкурентоспроможності продукції. Це призводить до зменшення обсягів продажу та зниження рівня прибутковості підприємства. Зазначені обставини доводять необхідність застосування інноваційної стратегії при реалізації антикризового управління підприємствами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми антикризового управління підприємствами присвячені наукові праці та публікації багатьох зарубіжних та вітчизняних авторів, таких як Е. Альтман, Т. Давенпорт, Л. Тойфсен, Е. Фризі, М. Хаммер, О. М. Скібіцький, І. Блак, Л. О. Лігоченко, О. Пушкар, С. Б. Довбня, О. В. Щербина та ін.

Розглядаючи антикризову стратегію діяльності підприємства як складову комплексного плану щодо його оздоровлення, О.М. Скібіцький [2] дає визначення антикризовій стратегії як прискореній і дієвій реакції на існуючі зміни навколишнього середовища на основі раніше ретельно розробленої системи альтернативних варіантів управлінських рішень.

Процесами розробки та реалізації інноваційної стратегії підприємства займалися такі вчені, як І. Ансофф, Л. Водачек, О. Водачкова, Г. Я. Гольдштейн, А. Гриньов, П. Н. Завлін, С. М. Ілляшенко, С. Д. Ільєнкова, Н. В. Краснокутська, М. Е. Портер, Ю. Соболев, Б. Санто, А. Томпсон, Б. Твісс, Р. А. Фатхутдінов, К. Фрімен, Л. І. Федулова, Д. М. Черваньов, Ю. Шипулін та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на численні публікації, подальшого дослідження потребують проблеми використання інноваційних стратегій антикризового управління підприємствами у посткризовий період. Також більш детальної уваги потребують проблеми використання інноваційних стратегій з метою запобігання виникненню кризових явищ на діючих підприємствах.

Постановка завдання. Вихід підприємства з кризового стану вимагає розроблення стратегії антикризового управління, яку неможливо реалізувати, не здійснивши переходу до сучасного антикризового менеджменту з використанням елементів інноваційного характеру.

Тому головною ціллю наукової статті є розкриття сутності і ролі інноваційної антикризової стратегії управління підприємством з урахуванням сучасних досягнень науки і практики управління.

Виклад основного матеріалу. Статистичні дані за період з 2009 року по 2011 рік свідчать, що чистий збиток усіх українських підприємств становив у 2009 році 37131,1 млн. грн., а чистий прибуток у 2010 році - 13906,1 млн. грн., в 2011 році - 67797,9 млн. грн. Однак, лише 58,9% у 2009 році, 57,3% у 2010 році та 63,5% у 2011 році господарюючих суб'єктів отримали прибуток. Решта підприємств зазнали збитків у розмірі 145984,5 млн. грн. у 2009 році, 141291,5 млн. грн. у 2010 році та 141098,4 млн. грн. у 2011 році [1]. Таким чином, бачимо, що значна частка вітчизняних підприємств є збитковою.

Найбільша частка збиткових підприємств у 2009 році функціонувала: у Харківській області (там їх питома вага склала 44,3% від загальної кількості); у 2010 році - у Житомирській області (47,2%); а у 2011 році – у Житомирській і Львівській областях (по 40,0%). У Закарпатській області в 2009 році спостерігалася неоднозначна ситуація. З одного боку, у цьому регіоні досить мало збиткових підприємств, у порівнянні з середнім показником по Україні, - 25,9%, хоча, з іншого боку, чисті збитки усіх підприємств області досить значні (482,5 млн. грн.). Така ж сама ситуація

ІННОВАЦІЇ

спостерігалась у 2010 році в Івано-Франківській та Закарпатській областях: частка збиткових підприємств там становила 32,1% та 36,3% відповідно, а чистий збиток становив 840,4 млн. грн. та 264,8 млн. грн. відповідно [2].

До трійки найбільш прибуткових областей у 2009 році слід віднести Запорізьку, Кіровоградську та Миколаївську області. Чистий прибуток підприємств цих областей у 2009 році становив 436,7 млн. грн., 489,2 млн. грн. та 376,5 млн. грн., відповідно; в 2010-2011 роках – Дніпропетровської (13120,7 млн. грн. - у 2010 р., 13875,1 млн. грн. – у 2011 році), Донецької (4781,5 млн. грн. та 5737,6 млн. грн. відповідно) та Полтавської областей (3532,4 млн. грн. та 7713,6 млн. грн. відповідно) [1].

Значні коливання рівня прибутковості підприємств за регіонами зумовлені, насамперед, видами економічної діяльності. Найбільш збитковим видом діяльності в Україні є операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям. Чистий збиток підприємств даного виду економічної діяльності склав 14219,6 млн. грн. у 2009 році, 30676,2 млн. грн. – у 2010 та 9325,1 млн. грн. – у 2011 році. Найприбутковішими у 2011 році стали промислові підприємства. Чистий прибуток цих підприємств склав 32229,9 млн. грн., хоча у 2009 році підприємства даного виду економічної діяльності були збитковими, їх чистий збиток склав 14192,5 млн. грн. Найбільшим обсягом чистого прибутку у 2009-2010 роках характеризуються підприємства сільського господарства, мисливства та лісового господарства (2010 рік – 17276,0 млн. грн., 2009 рік – 7584,8 млн. грн.). Також до прибуткових підприємств і організацій слід віднести підприємства торгівлі, ремонту автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку, підприємства оптової торгівлі, діяльності транспорту та зв'язку, фінансової діяльності та освіти.

Причини криз, що виникають на підприємствах, можуть бути різними. Вони поділяються на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації підприємств, а також з несприятливими впливами зовнішнього середовища організацій, та суб'єктивними, що зумовлені помилками в управлінні. Причини криз можуть носити природний і техногенний характер.

Кризи також можуть бути зовнішніми і внутрішніми. Перші пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку чи розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні. Другі – з ризиковою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою. Якщо кризу розуміти саме таким чином, то можна констатувати ту обставину, що небезпека кризи існує завжди і її необхідно передбачати і прогнозувати.

Згрупуємо види криз за ознаками предметної області їх виникнення та форм прояву в табл. 1.

Таблиця 1

Види криз, напрями протидії та управління кризами

Види криз	Ознаки криз	Причини виникнення	Очікувані наслідки	Напрями протидії та управління кризами
1	2	3	4	5
Стратегічна	На підприємстві зруйновано виробничий потенціал і відсутні довгострокові фактори успіху.	- Нераціональне місце розташування підприємства; - неефективна асортиментна та збутова політика; - недосконале планування та прогнозування; - неефективна система управління та контролінгу; - недоліки в організаційній структурі; - відсутність виробничої програми; - форс-мажорні обставини.	Спричиняє кризу прибутковості, погіршення матеріально-технічного та фінансово-економічного стану підприємства.	- Врахування змін у навколишньому середовищі (НС); - розробка нової стратегії; - створення нового чи удосконалення існуючого продукту; - проведення наукових досліджень та розробок; - нарощування інноваційного потенціалу організації; - реструктуризація, реорганізація; - пошук та закріплення конкурентних переваг; - бенчмаркінг.

ІННОВАЦІЇ

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5
Прибутковості та ліквідності	Постійні збитки призводять до зменшення обсягу власного капіталу і незадовільної структури балансу. Підприємство втрачає платоспроможність.	- Незадовільна структура капіталу; - недостатній рівень страхових (резервних) фондів; - незадовільна робота з дебіторами; - великий обсяг капіталовкладень із тривалою окупністю; - великі обсяги низьколіквідних оборотних активів; - високий рівень кредиторської заборгованості.	Призводить до втрати підприємством ліквідності, зменшення рівня прибутковості, погіршення платоспроможності тощо.	- Адаптація до змін в зовнішньому середовищі; - реалізація неліквідних активів; - реструктуризація активів підприємства і джерел фінансування; - залучення нових джерел зовнішнього капіталу; - створення страхових фондів; - розробка та виробництво інноваційної продукції; - проведення досліджень ринку та проведення наукових робіт; санація.
Економічна	Зменшення обсягів виробництва і реалізації товару, погіршення взаємин з економічними агентами, втрата конкурентних переваг, банкрутство.	- Невиправдане завищення цін; - високий рівень кредиторської заборгованості; - великі обсяги низьколіквідних оборотних активів; - збитковість окремих структурних підрозділів; - зростання собівартості за стабільних цін.	- Відтік високоліквідних активів; - згорання кредитних програм; - підвищення процентних ставок.	- Створення нового або поліпшення існуючого товару, роботи, послуги; - адаптація до змін у НС; - реструктуризація, реорганізація підприємства; - вихід на нові ринки; - даунсайзинг; - санація; - диверсифікація.
Фінансова	Невідповідність показників фінансово-економічного стану підприємства нормативним значенням.	- Вплив процесів, які проходять на світових фінансових ринках; - нестабільна політична ситуація; - поява нових інноваційних продуктів, технологій; - коливання валютного курсу; - різкі зміни напрямів потоків міжнародного капіталу.	Породжує економічні кризи надвиробництва, і перевиробництва.	- Адаптація до змін в НС; - зміна структури активів, орієнтація на інновації; - реалізація неліквідних активів; - створення страхових фондів; - розробка, виробництво і комерціалізація інновацій; - диверсифікація валютних ризиків.
Соціально-психологічна	Виникає з приводу стилю управління, невдоволення умовами праці, відношення до екологічних проблем.	Загострення протиріч або зіткнення інтересів різних соціальних груп чи утворень: працівників і роботодавців, профспілок і підприємців, працівників різних професій, персоналу і менеджерів та ін.	- Погіршення рівня керіваності; - погіршення соціально-психологічного мікроклімату колективу; - страйки.	- Реорганізація підприємства; - залучення працівників до розробки нової продукції; - орієнтація на соціальну політику управління; - організація соціальної інфраструктури підприємства; - впровадження дієвого менеджменту персоналу.
Організаційна	Криза поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів.	Надмірне чи швидке зростання соціально-економічної системи, зміна умов її функціонування і розвитку, помилки при частковій реконструкції організації, що породжує бюрократичні тенденції.	Наявність конфліктів, безвідповідальність, складність контролю та ін.	- Реорганізація підприємства; - соціальна орієнтація стратегій; - проведення регулярних зборів, нарад, тренінгів; - заохочення працівників; - вихід на нові ринки; - нарощення інноваційного потенціалу організації; - даунсайзинг.

ІННОВАЦІЇ*Продовження таблиці 1*

1	2	3	4	5
Технологічна	Криза технологічної несумісності виробів чи відторгнення нових технологічних рішень.	Відсутність нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях.	- Неможливість виробництва нових видів продукції; - старіння основних фондів; - неможливість використання сучасних технологічних процесів.	- Розробка або поліпшення засобів виробництва, технологій; - нарощення інноваційного потенціалу організації; - проведення наукових робіт, дослідження ринку; - оновлення матеріально-технічної бази підприємства; - реструктуризація та реінжиніринг підприємства; - диверсифікація.

У таблиці наведено основні напрями антикризового управління, які можуть доповнюватися та змінюватися для кожного конкретного підприємства в залежності від обставин зовнішнього оточення та характеру протікання криз.

Вихід підприємства з кризового стану вимагає розроблення стратегії антикризового управління, яку неможливо реалізувати, не здійснивши переходу до нового антикризового менеджменту, який, у свою чергу, допоможе прискорити стабілізаційні процеси.

Вітчизняний досвід показує, що антикризову стратегію застосовують, коли показники діяльності підприємства є такими, за яких неможливе не тільки виживання, але й подальше його існування.

Закордонні вчені-практики рекомендують розробляти антикризову стратегію не тільки в умовах кризи, але й в умовах стабільної діяльності підприємства, в межах загальних стратегій, вважаючи її так званим гарантом виходу підприємства з непередбачених ситуацій, які можуть раптово виникнути як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.

Антикризова стратегія повинна бути прискореною і дієвою реакцією на існуючі зміни навколишнього середовища на основі раніше ретельно розробленої системи альтернативних варіантів управлінських рішень.

Тому антикризову стратегію необхідно вважати способом досягнення підприємством власних цілей, з урахуванням впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що є джерелом виникнення кризових явищ та кризової ситуації, внаслідок якої підприємство потрапляє в кризовий стан. Як видно з таблиці 1, до напрямів управління кризами підприємства відносяться такі стратегії інноваційного менеджменту, як стратегія створення нового або поліпшення існуючого продукту чи процесу; проведення наукових досліджень та розробок; нарощування інноваційного потенціалу організації; комерціалізації інновацій та ін. Це дозволило обґрунтувати можливість інноваційного характеру антикризових стратегій. На рис. 1 наведено основні види інноваційних стратегій антикризового управління.

З чотирьох типів стратегій антикризового управління ринкова є найбільш розповсюдженою, адже вона надає можливість підприємству виходити на міжнародний ринок і застосовувати таке стратегічне планування, за якого досягається максимальна ефективність підприємницької діяльності. Група ринкових стратегій поділяється на дві підгрупи, в залежності від ставлення підприємства до конкурентів, ширини ринку та асортименту продукції, робіт і послуг.

Маркетингова стратегія повинна одночасно враховувати мінливу ринкову ситуацію та напрямки виробничо-збутової діяльності підприємства. За допомогою стратегії розвитку розширюються напрямки ділової активності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Економічна стратегія узагальнює практично усі розділи стратегічної програми технічного і соціального розвитку організації і вважається стратегією запобігання неплатоспроможності (банкрутства) організації [3].

ІННОВАЦІЇ

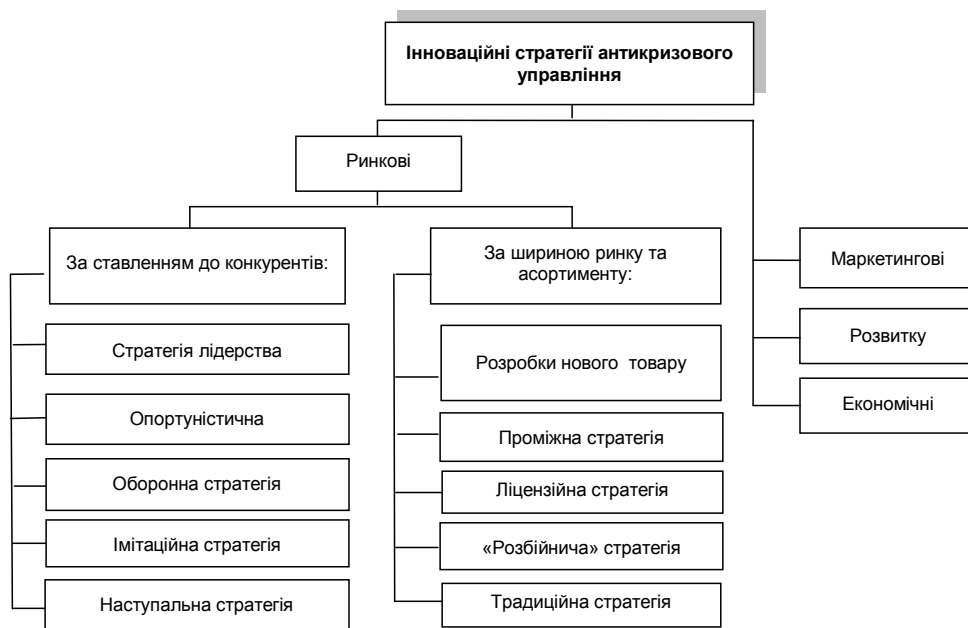


Рис. 1. Інноваційні стратегії антикризового управління [6]

Для визначення того, чи може антикризова стратегія управління носити інноваційний характер, пропонуємо використовувати методичку, яка зображена на рис. 2.



Рис. 2. Механізм перевірки відповідності ознак антикризової стратегії ознакам інноваційної стратегії

Наведена методика дає можливість перевірити спроможність антикризової стратегії мати характер інноваційної. Відомо, що антикризова стратегія характеризується рядом ознак, набір яких залежить від характеру самої стратегії (раціональне використання виявлених резервів підприємства, створення ефективної системи управління елементами відтворювального процесу, за-

ІННОВАЦІЇ

безпечення поліпшення показників фінансової, виробничої і господарської діяльності та ін.). Кожну ознаку стратегії антикризового управління необхідно перевірити на відповідність ознакам інноваційної стратегії. До основних ознак інноваційної стратегії ми віднесли такі:

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

Якщо ознаки антикризової стратегії відповідають усім ознакам інноваційної стратегії, слід вважати, що антикризова стратегія є інноваційного типу. Якщо ознаки антикризової стратегії відповідають лише деяким ознакам інноваційної стратегії, на підприємстві слід використовувати стратегію змішаного типу (інноваційно-маркетингову, інноваційно-фінансову і т.д.). У випадку, якщо ознаки антикризової стратегії не відповідають ознакам інноваційної, антикризове управління підприємством не може носити інноваційного характеру.

Інноваційна стратегія підприємства при реалізації процесів його антикризового управління має розроблятися на основі визначення цілей підприємства на близьку і далеку перспективу, виходячи з оцінки його потенційних можливостей і забезпеченості відповідними ресурсами [3]. При остаточному виборі і формулюванні інноваційної стратегії важливо виявити можливості підприємства. Тому необхідно здійснити аналіз сильних і слабких сторін його діяльності. Сильною стороною підприємства може бути науковий потенціал і рівень технічних розробок, а слабкою – великий обсяг витрат виробництва і собівартості продукції. У таких випадках стратегію інноваційного розвитку доцільно базувати на розробці і випуску принципових нововведень [4].

Висновки. На основі дослідження проблеми використання інноваційної стратегії при реалізації процесів антикризового управління підприємства визначено:

1. Результати аналізу господарської діяльності підприємств показали, що в Україні майже половина підприємств є збитковими. Найбільша частка збиткових підприємств у 2010-2011 роках функціонувала в Житомирській і Львівській областях. До найбільш прибуткових підприємств слід віднести підприємства Дніпропетровської, Донецької та Полтавської областей.
2. Визначено основні напрями протидії кризам підприємств за предметними областями виникнення криз, досліджено основні інноваційні стратегії антикризового управління та сформовано систему ознак стратегій інноваційного типу.
3. Сформовано методику перевірки відповідності ознак антикризової стратегії ознакам інноваційної стратегії, до яких віднесено: можливість створення нового або поліпшення існуючого товару, роботи або послуги; орієнтація на результати НДДКР; врахування змін у навколишньому середовищі; комерціалізацію інновацій; орієнтацію на зростання інноваційного потенціалу організації; можливість створення нового конкурентного простору.

Література

1. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Сухова В. В. Аналіз прибутковості підприємств України [Електронний ресурс] / В. В. Сухова, О. В. Бедзай. - Режим доступу: http://www.rusnauka.com/11_EISN_2011/Economics/3_84892.doc.htm.
3. Юрик Н. Є. Антикризова стратегія – умова стабільного розвитку підприємства / Н. Є. Юрик, Н. Б. Кирич // Сталый розвиток економіки. – 2010. – № 3. – С. 57–62.
4. Медынский В. Г. Инновационный менеджмент: учебник / В. Г. Медынский. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 295 с.
5. Бутирська І. В. Сутність інноваційної стратегії, її особливості і вибір [Електронний ресурс] / І. В. Бутирська. - Режим доступу: http://www.rusnauka.com/31_PRNT_2008/Economics/36314.doc.htm.
6. Казмірчук С. Особливості формування та реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства / С. Казмірчук // Галицький економічний вісник. - 2011. - № 4(3). - С. 142-148.

References

1. *Ofitsiynyi sait Derzhavnoho komitetu statystyky Ukrainy* [The official site of the State Committee of Statistics of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 18 September 2012).
2. Sukhova V. V., Bedzai O. V. *Analiz prybutkovosti pidpriemstv Ukrainy* [The analysis of Ukrainian enterprises' profitability]. Available at: http://www.rusnauka.com/11_EISN_2011/Economics/3_84892.doc.htm (accessed 18 September 2012).

ІННОВАЦІЇ

3. Yuryk N. Ye., Kyrych N. B. Antykryzova stratehiia – umova stabilnoho rozvytku pidpriumstva [Anticrisis strategy is a condition of stable development of the enterprise]. *Stalyi rozvytok ekonomiky - Stable development of the economy*, 2010, no. 3, pp. 57–62.

4. Medynskiy V. G. *Innovatsionnyy menedzhment* [Innovation management]. Moscow, INFRA-M Publ., 2004. 295 p.

5. Butyrskaya I. V. *Sutnist innovatsiinoi stratehii, yii osoblyvosti i vybir* [The essence of innovation strategy, its peculiarities and choice]. Available at: http://www.rusnauka.com/31_PRNT_2008/Economics/36314.doc.htm (accessed 18 September 2012).

6. Kazmirchuk S. Osoblyvosti formuvannya ta realizatsii innovatsiinoi stratehii rozvytku pidpriumstva [The peculiarities of forming and realizing the innovation strategy of the enterprise's development]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician economic journal*, 2011, no. 4(3), pp.142-148.

Надійшла 18.09.2012