

УДК 658.011.1

ПРОЕКТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ЯК НАПРЯМ СУЧАСНОГО АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Єфремов О.С., здобувач (СНУ ім. В.Даля)

Визначено сутність антикризового управління на підприємстві. Досліджено основні різновиди антикризового менеджменту. Встановлено необхідність підвищення інноваційної активності підприємства та проектування ним інноваційних стратегій з метою подолання кризових явищ.

Ключові слова: криза, антикризовий менеджмент, інноваційна стратегія, інноваційна активність, управління, інвестиції.

Вступ. Промислові підприємства України функціонують в ринкової нестабільності, яка пов'язана зі зміною економічних, інституційних, маркетингово-збутових, фінансових і правових умов господарювання. При цьому зміни відбуваються у галузевому, технологічному, територіальному аспектах та відображаються на загальній нестабільності процесу виробництва. Використання основних чинників виробництва (техніко-технологічної бази, земельних ресурсів, людських ресурсів) без урахування новітніх тенденцій у науці призвело до існуючого стану об'єктивної реальності, який узагальнено вченими поняттям „криза”. Причина кризових явищ полягає у недостатній інноваційності економіки.

Для перевірки гіпотези про походження кризових явищ від недостатньої інноваційної активності економічних агентів було проаналізовано статистику інноваційної діяльності промислових підприємств України. За результатами аналізу основних показників розвитку промислових підприємств України можна зробити висновок про зниження результативності інноваційної діяльності підприємств, незважаючи на зростання номінального ВВП, що свідчить про зниження ролі інноваційного чинника у розвитку економіки України.

Вивчення передумов виникнення кризи щодо об'єктів різного рівня та засобів їх подолання показало, що здебільшого причиною криз є недосконалість системи управління. Значущість зміни у системі управління для подолання кризи виразилось у виникненні та розповсюдженні використання теорії антикризового управління. До антикризових заходів у галузі державного управління відносяться коректування фінансово-економічної, соціальної, науково-технічної, інвестиційної, зовнішньоекономічної політики, виявлення і прогнозування внутрішніх і зовнішніх погроз економічній стабільності, розробка комплексу оперативних і стратегічних заходів щодо зменшення впливу негативних чинників, зміцнення контролю, правопорядку, дотримання законодавства. Основними напрямками

антикризового управління підприємством є: моніторинг фінансово-економічного стану підприємства; розробка протоколів, що гарантують цілісність інформаційних потоків на підприємстві; розробка нових фінансової і маркетингової стратегій; скорочення постійних і змінних витрат; підвищення продуктивності праці; залучення засобів засновників; посилення мотивації персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми. Методики антикризового управління сформовані та проаналізовані в працях таких зарубіжних вчених, як: Г. Бірман, Р. Брелі, Дж. Фіннері, С. Шмідт, Р. Хіт [1]. Серед вітчизняних дослідників, різноманітні теоретико-методологічні та прикладні аспекти антикризового управління є предметом розгляду у роботах наступних науковців: З.Є. Шершньової [2], В.О. Василенка [3], В.Я. Захарова, Л.О. Лігоненка [4], А.Г. Грязнової [5].

Автори робіт з антикризового менеджменту по-різному дивляться на проблему кризи й кризову ситуацію в цілому. Свиридов А. К. розглядає антикризове управління з погляду існуючих проблем фінансового характеру на рівні підприємства [6, с. 138], Айвзян З.А. розглядає проблему, які пов'язані не тільки з кризою якогось окремого підприємства, але й із несприятливими фінансовими умовами в економіці країни в цілому [7, с. 71]. З.Є. Шершньова вважає, що „антикризове управління підприємством – це тип управління, спрямований на виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для їх своєчасного запобігання, послаблення, подолання з метою забезпечення життєдіяльності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення ситуації його банкрутства” [2, с. 495]. Антикризове управління підприємством – це особлива система, що відрізняється комплексним і стратегічним характером та має здатність повністю усувати тимчасові утруднення, зафіксовані в роботі підприємства. Основні принципи, на яких

ґрунтується система антикризового управління – це рання діагностика кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства, терміновість реагування на різні кризові явища, адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовому добробуту, а також повна реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи [8, с. 258]. Основними напрямками антикризового управління на рівні господарюючого суб'єкта вважаються постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства, розробка нової управлінської, фінансової й маркетингової стратегій, скорочення постійних і змінних витрат, підвищення продуктивності праці, залучення коштів засновників, посилення мотивації персоналу [9, с. 106]. Із наведеного видно, що поняття антикризового управління є дуже широким. Воно включає й глобальні проблеми сьогодення, і проблеми росту підприємства, і періодично виникаючі поточні проблеми, спричинені порушеннями стратегії і тактики тощо. Уніфікованих методик підготовки до можливих глобальних кризових явищ, а також розвитку підприємства в цей період без істотних утрат не існує, але є досвід, придбаний у попередніх кризах.

Метою статті є обґрунтування необхідності проєктування інноваційних стратегій як одного з напрямів сучасного антикризового менеджменту.

Матеріали і результати дослідження. Вивчення досвіду подолання кризових ситуацій показує, що в тому випадку, якщо підприємство зазнає невдачі внаслідок невірної стратегії дій, а то і зовсім через її відсутність, то для виходу з кризи може бути здійснений перегляд наявної стратегії діяльності підприємства. Відмітною особливістю кризового стану підприємства є підвищена мінливість внутрішнього середовища, його сильна залежність від зовнішніх змін. У цих умовах однією з центральних задач антикризового менеджменту є знаходження і використання засобів управління процесом змін, надання йому антикризової спрямованості в запланованих формах і темпах. Оскільки цілі антикризового управління у різних ситуаціях відповідають як інтересам кредиторів підприємства, так і майновим і іншим матеріальним інтересам інших осіб, пов'язаних з даним підприємством, то можна виходити з того, що воно переслідує фінансові й соціальні цілі. Перші припускають, що в разі глибокої фінансової кризи на перший план висувається задача мінімізації втрат його кредиторів, повернення максимальної частини позичених ними коштів або вартісного еквіваленту наданих в кредит послуг або послуг; у разі ж, коли фінансовий стан підприємства не дає змогу визнати його банкрутом, то антикризове управління спрямоване на мінімізацію втрат акціонерів і збереження бізнесу [10].

Виходячи з подвійності цілей антикризового управління, в теорії і на практиці склалося декілька його концепцій, відповідно до яких визначається стратегія управління фінансово неспроможним підприємством.

Антикризове управління націлене на збільшення обсягу продажу. Економічно, соціально і фінансово переважає антикризове управління, що зводиться до простого скорочення витрат і реалізації "надлишкового" майна підприємства. Важливо, що підприємство виходить з кризи на основі збільшення випуску і продажу продукції, що є більш вигідним і з точки зору запобігання банкрутству. Причина полягає у тому, що регулярне отримання виручки від реалізації продукції завжди є більш надійним, ніж епізодичне отримання доходу від продажу "надлишкових активів". При цьому антикризове управління, насамперед, націлене на здійснення доступних підприємству інвестицій в збільшення випуску і продажу попередньо виробленої продукції, або технологічних процесів, які є більш економічними або забезпечують кращу якість і позиціонування продукту.

Антикризове управління, що виступає у вигляді налагодження випуску і реалізації конкурентоспроможної продукції, може бути охарактеризоване як інвестиційне антикризове управління, але за умови доступності відповідних інвестицій за рахунок самофінансування, залученого або позикового капіталу.

Реалізація інноваційних стратегій – це один з напрямів антикризового менеджменту, цілі якого змінюються у відповідності зі стадією антикризового управління: передкризове, антикризове і посткризове. Ефективний менеджмент повинен нейтралізувати негативні чинники зовнішнього середовища і забезпечувати не лише безкризове функціонування підприємства, але і зростання його організаційного капіталу, що сприяє розширенню використання інвестиційно-фінансової складової в процесі модернізації підприємства. До чинників релевантного оточення відносять: економічну політику уряду і чинники внутрішнього середовища: конкуренцію, діяльність банків-кредиторів, структура власності, діяльність постачальників і інтереси споживачів. Структура власності в цілому робить нейтральною дію на діяльність підприємств за винятком випадків, коли в структурі власності підприємства була вагома частка державної власності.

Зниження виручки підприємств обумовлене дією двох груп чинників:

існуванням низької недостатньої для стійкого функціонування підприємств платоспроможності потреби, яка є результатом падіння реальних доходів населення; інфляційними стрибками цін; збереженням заборгованості підприємств перед працівниками по

заробітній платі; розривом в рівні доходів між представниками управлінської ланки і основним виробничим персоналом; наростанням величини дебіторської заборгованості;

низьким попитом на вітчизняну продукцію, що обумовлене моральним застаріванням продукції; низькою якістю вироблюваних товарів і наданих послуг; високою ціною продукції вітчизняних виробників, яка формується за рахунок неповного або неефективного завантаження виробничих потужностей.

Випереджаючий приріст зобов'язань підприємства відбувається під дією комплексної дії наступних чинників: рівнем заборгованості по заробітній платі; зростанням кредиторської заборгованості; низькими показниками оборотності власних оборотних коштів; неефективністю капіталовкладень; недосконалістю податкової системи; високі відсотки на кредити; відсутністю необхідної величини інвестицій.

Недостатній попит на продукцію, що породжує скорочення виручки підприємств, через дію на інвестиційну активність підприємств призводить до збільшення темпів приросту зобов'язань підприємства і в результаті – до порушення його стійкості. Звідси видно, що чинником, який порушує стійкість підприємства, є інвестиційний процес, в якому бере участь підприємство. Тому базою вирішення всього комплексу задач антикризового управління є ефективна інвестиційна політика, як сукупність різноманітних напрямів антикризової інвестиційної діяльності, при досягненні поставленої мети стабільного стійкого функціонування або оздоровлення підприємства [11].

Посткризовий менеджмент націлений на забезпечення стабілізації нестійких ситуацій за допомогою стратегій, спрямованих на пошук нових ринкових можливостей, які знаходять відображення в інноваційних і підприємницьких програмах комплексного використання ринкових можливостей [12]. У підприємств в передкризовому стані є природне бажання зміцнити своє положення на ринку з найменшими ризиками, тобто шляхом експлуатації вже освоєних технологій. У той же час їх подальший розвиток вимагає виконання нових розробок. Наукові розробки у свою чергу безпосереднім чином пов'язані з інвестиційною діяльністю підприємства. Бажаним результатом (метою) інвестиційної політики підприємства може бути досягнення і підтримка певного рівня прибутку. В умовах фінансового оздоровлення такою метою буде виживання підприємства. Направлена дія антикризової інвестиційної політики призначена, перш за все, для управління ресурсною достатністю і оптимальною (мінімальним рівнем витрат) і гранично гнучкою структурою ресурсів

кожного окремого господарюючого суб'єкта. Такий підхід до антикризового менеджменту означає, що він повинен апіорі випереджати і запобігати неплатоспроможності і неспроможності підприємства, а в стратегічному плані – забезпечувати підприємству протягом тривалого періоду часу таку конкурентну перевагу, яка дасть змогу виробляти затребувану ринком продукцію і виручати достатні грошові кошти для оплати всіх його зобов'язань, що виникають при створенні продукції і її продажі.

Антикризове управління може також здійснюватися на основі інновацій, які вимагають інвестицій [10]. Інноваційна і інвестиційна активність підприємства – це складові частини економічної активності підприємства, під якою розуміється рівень фактичного використання його виробничих і продуктивних можливостей (ресурсів) [10]. Інноваційна активність характеризує досягнутий рівень економічного розвитку підприємства і відкриває перспективи для подальшої роботи з доведення його до норми. Інноваційна активність відображає інтенсивність використання інноваційного потенціалу, який виражається через ресурсну і результативну складові. Існуючий рівень менеджменту на підприємстві, рівень професійної спроможності його менеджерів також оцінюють цим показником.

Для оцінювання інноваційної активності прийнято використовувати три підходи: формальний, ресурсно-витратний і результативний [13]. Формальний підхід дає змогу всі організації поділити на дві групи: інноваційно активні і інноваційно неактивні. Приналежність до першої групи інноваційно активних визначається за фактом виконання робіт (заходів), які відносяться до інноваційної діяльності. Отже основна задача при їх вивченні – визначити види діяльності, які можна класифікувати, як інноваційні. Ресурсно-витратний підхід заснований на визначенні величини різних ресурсів у вартісному вираженні, які організація використовує на всіх стадіях інноваційного процесу. Для реалізації даного підходу необхідно визначити: а) види діяльності, які визначаються як інноваційні; б) види ресурсів і витрат, які будуть враховані при оцінці. Результативний підхід заснований на ідентифікації можливих ефектів, які може отримати підприємство від здійснення інноваційної діяльності, і їх вартісної оцінки. Для реалізації даного підходу необхідно визначити ефекти, які будуть враховані при оцінюванні інноваційної активності.

У практиці європейського бізнесу використовується дві групи ефектів: ефекти економії витрат і ефекти вкладу в ринкову вартість бізнесу. Ефекти економії витрат – це економія витрат на виробництво і реалізацію продукції/послуги за аналізований період як

результат техніко-технологічних інновацій; трансакційних витрат, як результат організаційно-управлінських інновацій; виплат, пов'язаних з виробничим травматизмом і профзахворюваннями, а також екологічних штрафів як результат соціальних інновацій. Ефект внеску в ринкову вартість бізнесу – це вклад матеріальних активів, створених в результаті продуктивних і техніко-технологічних інновацій; нематеріальних активів, створених в результаті продуктивних і техніко-технологічних інновацій; неідентифікованих елементів інтелектуального капіталу (гудвіл), що відображають результат організаційно-управлінських і соціальних інновацій. При цьому представляється найбільш ефективним застосування трьох вказаних підходів у сукупності і поетапно.

Висновки. Таким чином, кризові явища на вітчизняних підприємствах виникають здебільшого через недостатню інноваційну активність, про що свідчить зниження результативності інноваційної діяльності підприємств при зростанні показників номінального ВВП. Крім того, антикризове управління на промислових підприємствах виявилось недосконалим, оскільки є неспроможним вчасно виявляти ознаки кризових явищ, запобігати їх розвитку та усувати утруднення в роботі підприємства. Одним з різновидів антикризового менеджменту на підприємстві, що є найбільш прийнятним для сучасних умов господарювання промислових підприємств, є антикризове управління на основі інновацій, що передбачає підвищення інноваційної активності підприємства та проектування ним інноваційних стратегій з метою подолання кризових явищ.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бирман Г. Экономический анализ инвестиционных проектов / Г. Бирман, С. Шмидт. — М.: ЮНИТИ, 1997. — 345 с.

Аннотация. Определена сущность антикризисного управления на предприятии. Исследованы основные разновидности антикризисного менеджмента. Установлена необходимость повышения инновационной активности предприятия и проектирования им инновационных стратегий с целью преодоления кризисных явлений.

Ключевые слова: кризис, антикризисный менеджмент, инновационная стратегия, инновационная активность, управление, инвестиции.

Summary. The essence of anticrisis management at an enterprise has been defined. The basic varieties of anticrisis management have been examined. The necessity of increasing of enterprise innovation activity and planning of innovation strategies with the purpose of overcoming the crisis phenomena has been defined.

Keywords: crisis, anticrisis management, innovation strategy, innovation activity, management, investments.

*Рецензент д.е.н., професор СНУ ім. В.Даля Максимов В.В.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Сухорукова Т.Г.*

2. Антикризове управління підприємством : [навч. посіб.] / [З.С. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева]. – К.: КНЕУ, 2007. – 680 с.

3. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : [навч. посіб.] / В.О. Василенко. — К: Центр навчальної літератури, 2005. — 504 с.

4. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : [підручник] / Л. О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2005. – 824 с.

5. Антикризисный менеджмент: [учеб. пособ.] / [Под ред. А.Г. Грязновой]. – М.: ТАНДЕМ ЭКМОС, 1999. – 368 с.

6. Свиридов А.К. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти / А.К. Свиридов // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 4. – С. 19–26.

7. Айвазян З.А. Антикризисное управление : сущность стабилизационной программы / З.А. Айвазян, В.В. Кириченко // Эксперт. – 2001. – № 8.

8. Теория и практика антикризисного управления / [Под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина]. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 469 с.

9. Уткин Э.А. Антикризисное управление / Э.А. Уткин. – М.: ТАНДЕМ ЭКМОС, 1997. – 400 с.

10. Валдайцев С.В. Антикризисное управление на основе инноваций / С.В. Валдайцев. – СПб.: СПбГУ, 2001. – С. 10.

11. Пугачова М. Тенденції української економіки очима керівників підприємств (аналітичний огляд). Інноваційна діяльність підприємств / М. Пугачова // Статистика України. — 2008. — № 2. — С. 68–75.

12. Экономика предприятия : учеб. для вузов / [под ред. В.Я. Горфинкеля]. — [2-е изд. перераб. и доп.]. — М.: ЮНИТИ, 1998. — 742 с.

13. Бухонова С.М. Методика оценки инновационной активности организации / С.М. Бухонова, Ю.А. Дорошенко // Экономический анализ: теория и практика. – 2005. – № 1. – С. 3–5.