

УДК 338.1
DOI: 10.15673/ie.v12i4.1912

Савенко І.І.

доктор економічних наук, професор
кафедра менеджменту і логістики
E-mail: iisavenko52@ukr.net
ORCID ID: 0000-0001-7901-6360

Корсікова Н.М.

кандидат економічних наук, доцент
кафедра менеджменту та логістики
Одеська національна академія харчових технологій
вул. Канатна, 112, м. Одеса, Україна, 65039
E-mail: nkorsikova@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-1649-4725

МІСЦЕ ІННОВАЦІЙ В СИСТЕМІ ЗАХОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В статті визначені основні аспекти поняття «криза» на підприємстві та звернуто увагу на ті аспекти, які, на наш погляд, є визначальними для формування оптимальної стратегії життєдіяльності організації в умовах кризи. Ключовим моментом кризи визнано необхідність оновлення погляду організації на цілі й шляхи свого подальшого існування та розвитку. Заходи і засоби, які традиційно використовувались у кризових ситуаціях в практиці господарювання різних суб'єктів в умовах, у сучасних умовах виявилися вже не такими ефективними. Отже, все більше підприємств для виходу з кризової ситуації вимушені звертатися до нових – інноваційних ідей. Різні види інновацій відрізняються як умовами впровадження, так й своїми наслідками. В роботі розглянуто основні фактори та вимоги щодо використання різних видів інновацій в програмах антикризових заходів, їх доцільність в умовах, що склалися.

Ключові слова: криза, антикризове управління, інновації, фактори, сприятливість до інновацій, стратегія.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Постановка проблеми та зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Необхідність формування сучасних протикризових заходів й механізму їх здійснення обумовлена формуванням таких умов існування, для позначення яких спеціалісти використовують спеціальну термінологію - VUCA світ. Цей термін ввели в ужиток в кінці ХХ століття американські військові. Абревіатура VUCA охоплює цілий спектр наростаючих явищ в сучасному світі:

Volatility - мінливість, нестійкість;
Uncertainty - невизначеність;
Complexity - складність;
Ambiguity - неясність, багатозначність.

Сьогодні цей термін звучить у висловлюваннях відомих спеціалістів футурологів, соціологів, його регулярно використовують в своїх статтях і коментарях провідні економісти, бізнес-консультанти.

Кожного з нас, кожному компанії й індустрію в доступному для огляду майбутньому чекають події та проблеми, для вирішення яких наш попередній досвід та інструменти будуть мало ефективними, і, навіть, марними. А відповідно «криза» потенційно стає перманентним явищем, з яким необхідно не бо-

ротися, а навчитися жити. Отже, питання формування ефективної системи інструментів як протидії кризовим явищам, так й їх попередження, не тільки не втрачає своєї актуальності, а й набирає всі більшої масштабності і обумовлює необхідність подальших досліджень.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. У сучасній літературі, присвяченій проблемам ефективного управління можна віднайти чимало досліджень і публікацій, присвяченим різним аспектам антикризового управління. При цьому проблема протидії кризовим явищам не тільки не втрачає актуальності, але й привертає все більшої уваги з боку спеціалістів різних наукових кіл і сфер практичної діяльності.

Проблеми сутності, специфіки та інструментарію антикризового управління розглядаються в роботах таких відомих закордонних науковців як Дж. Аргенті, У. Бівер, Е. Альтман, П. Грінер, Д. Майес, Р. Мюллер та інших. Про те як подолати кризу менеджмента, про його першоджерела, описано в працях Ицхака Адізеса [1], А. Бусигіна [2], Е. Демінга [3] та багатьох інших фахівців.

Також підвищено увагу до проблеми антикризового менеджменту з боку вітчизняних до-

слідників, серед яких роботи Афанасьєвої О. Б., Бурій С. А., Ліповської С.О., Науменко А.П., Рубана В. М., Чернявського А., Штангрета А.М. та багатьох інших.

Водночас інноваційні аспекти питання антикризового управління не втрачають своєї актуальності, а, навпаки, потребують подальших досліджень з метою їх реалізації в практиці подолання кризи на різних її стадіях розвитку.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є систематизація різноманітних аспектів ролі і

особливостей впровадження інновацій, як ефективного інструменту антикризового управління в практиці вітчизняних суб'єктів господарювання в несприятливих для їх діяльності умовах.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. До сих пір навіть серед спеціалістів немає єдиної думки щодо цілей, завдань, а, отже, до інструментів антикризового управління. Це, безумовно, пов'язано з неоднозначністю навіть трактовки поняття «криза» (таблиця 1).

Таблиця 1

Сучасні підходи до визначення поняття «криза»*

Автор	Тлумачення
Р. Акофф [4]	Криза – це зміна тенденцій життєдіяльності системи, тобто порушення її стійкості, що радикальним чином її оновлює
Л. Бартон [5]	Криза – це широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів та може завдати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації
І.А. Бланк [6]	Криза – це стан, при якому господарюючий суб'єкт нездатний здійснювати фінансове забезпечення своєї господарської діяльності
С.А. Бурій [7]	Криза – це перелом, будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, яке суттєво відрізняється за основними параметрами
В.О. Василенко [8]	Криза – це об'єктивне явище в соціально-економічній системі, в основі функціонування і розвитку якої лежить керована діяльність людини
О.Д. Василик [9]	Криза – глибокий розлад фінансової системи, зумовлений економічними й політичними чинниками
Джон М. Кейнс [10]	Криза – раптова та різка зміна підвищувальної тенденції знижувальною
Е.М. Коротков [11]	Криза – це крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі. Закономірність, що властива підприємствам в умовах ринку
П. Лагадек [12]	Криза – це зіткнення з проблемами, які виходять за звичні рамки; необхідність діяти в умовах відсутності орієнтирів, які надавали сенс індивідуальним та колективним діям. Це надзвичайна ситуація, яка супроводжується дестабілізацією
Л.О. Лігоненко [13]	Криза – це значне та тривале порушення рівноваги, прояв нездатності системи використовувати механізми внутрішньої саморегуляції
А.Д. Чернявський [14]	Криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування
Є.З. Шершньова [15]	Криза – загальна універсальна фаза будь-якого циклу, період порушення рівноваги
К.Ф. Херманн [16]	Криза – це непередбачувана та несподівана ситуація, яка загрожує пріоритетним цілям організації при обмеженому часі для прийняття рішень

*Складено авторами на підставі аналізу джерел

Якщо частина фахівців розглядає кризу як раптове, несподіване явище (Л. Бартон, Джон М. Кейнс, П. Лагадек, К.Ф. Херманн), інші – визначають загальний, універсальний характер кризи, як універсальної, притаманної будь-якій системі фази її розвитку (В.О. Василенко, Е.М. Коротков, Є.З. Шершньова).

Частина фахівців роблять основний наголос на фінансових аспектах проблеми (І.А. Бланк, О.Д. Василик). Але, на наш погляд, доцільним є звернути увагу на такі визначення кризи, де констатується переломний характер стану системи, а відповідно її нездатність діяти в рамках існуючих механізмів, а, отже, потребує їх оновлення, якісно нового реагування для переходу від існуючого положення до іншого, встановлення рівноваги на новому рівні (Р. Акофф,

С.А. Бурій, Л.О. Лігоненко, А.Д. Чернявський). Саме такий погляд на сутність кризових явищ визначає місце і роль інноваційних підходів вирішення проблем, які породжує криза.

Окремо слід зазначити, що розвиток кризи на підприємстві має довгостроковий характер, який умовно можна розділити на декілька фаз і стадій, що дає можливість об'єднати різні погляди на фактори, основні причини, а, відповідно, і на механізми управління кризою на підприємстві (рис.1).

Передкризова фаза. Криза на підприємстві починається із стратегічної кризи, до якої призводить відсутність чіткої або недостатньо розвинutoї системи стратегічного управління. Поглиблення стратегічної кризи призводить до переходу до стадії структурної (тактичної) кризи - кризи результатів.

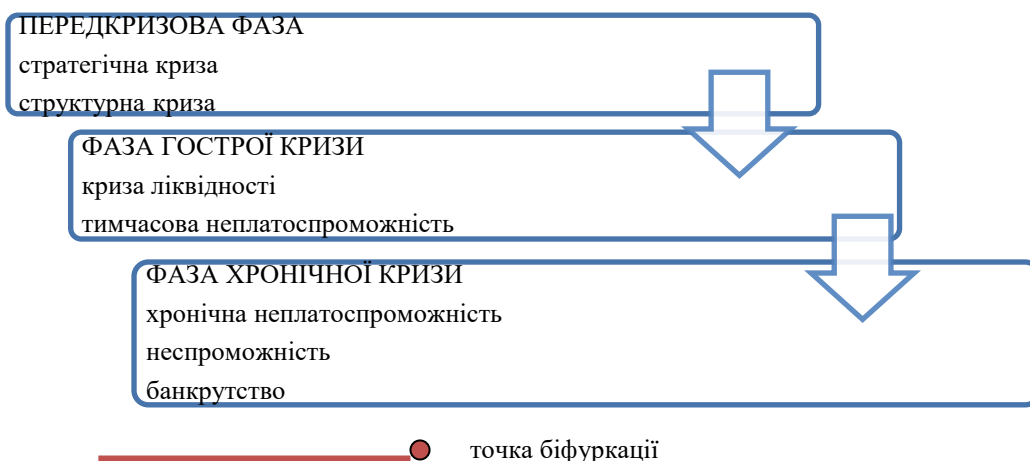


Рис. 1. Розвиток кризи на підприємстві*

*авторська розробка

На цьому етапі відбувається скорочення майже всіх показників діяльності підприємства: зменшуються обсяги продажів, а, отже, втрачається частина ринку, зменшується прибуток, виникає необхідність скорочення чисельності персоналу тощо.

Фаза гострої кризи починається з кризи ліквідності: збільшується заборгованість підприємства перед кредиторами, погіршуються показники ліквідності, пов'язані з неможливістю своєчасно погашати термінові зобов'язання. Поступово такий стан перетворюється в стадію неплатоспроможності - неможливості підприємства погасити довгострокові зобов'язання перед кредиторами. Неплатоспроможність може носити характер як тимчасового явища, яке викликане відсутністю або нестачею грошових коштів для розрахунків з кредиторами на момент настання термінів платежів, із-за того що дебіторська заборгованість не повною мірою повернена, так і хронічну, коли підприємство не може погасити термінові зобов'язання внаслідок нестачі майна в своїх активах.

Якщо ніякі управлінські заходи щодо виходу з кризи не були проведені, то підприємство вступає в фазу хронічної або гострої непереборної кризи. Одна з відмінностей цього періоду від періоду гострої кризи полягає в тому, що підприємство вже не має ліквідних власних внутрішніх ресурсів, і для того, щоб відновити платоспроможність йому необхідні зовнішні джерела фінансування.

Хронічна криза також розвивається поступово: від хронічної неплатоспроможності, до неспроможності (абсолютної неплатоспроможності). Критична точка (точкою біфуркації) розвитку підприємства – це такий стан підприємства, де вже вирішується питання: або воно долає кризовий процес і продовжує далі самостійно розвиватися, або переходить на етап банкрутства, а, отже, запускаються процедури економіко-правового регулювання неспроможності.

Таким чином, банкрутство є лише кінцевою точкою розвитку кризи на підприємстві, коли воно вже не має власних можливостей розплатитися з кредиторською заборгованістю: підприємство або ліквідується, або відновлює платоспроможність за допо-

могою залучених зовні ресурсів (кредит, бюджет, інвестори тощо). Відповідно, підприємство має достатньо часу для прийняття адекватних для кожної фази та стадії розвитку кризи заходів антикризового характеру.

Зважаючи на багатоаспектність як факторів, так і проявів кризового стану, буде правильним розглядати антикризове управління як комплексний, багатоплановий процес застосування до підприємства сукупності економічних, правових, соціальних заходів як профілактичного, так і оздоровчого характеру, спрямованих на повернення його до «комфортного» рівноважного стану, та підвищення його конкурентоздатності у майбутньому.

Розуміння особливостей розвитку кризи на різних етапах є необхідною умовою для пошуку ефективних інструментів управління кризою. Всю сукупність дій в умовах кризи можна звести до двох напрямів: першочерговим і довгостроковим.

Першочергові заходи спрямовані на фінансову стабілізацію і послідовно здійснюються в два етапи:

- усунення неплатоспроможності;
- відновлення фінансової стійкості;

Усунення неплатоспроможності може і повинно здійснюватися заходами, не прийнятними з позиції звичайного управління. Антикризове управління допускає будь-які втрати (у тому числі й майбутні), ціною яких можна добитися відновлення платоспроможності підприємства сьогодні.

Реалізація такого завдання здійснюється перш за все через переведення активів підприємства в грошову форму. До основних заходів стабілізаційної програми відносяться:

- продаж короткострокових (поточних) фінансових вкладень (грошові кошти на строкових депозитних рахунках банків, акції, облігації та інші цінні папери інших підприємств, процентні облігації державних та місцевих позик тощо). Такі вкладення дійсно відносяться до категорії активів, які найбільш легко реалізуються, але ж, як правило, на кризових підприємствах таких заходів вже здійснений.

До того ж, в умовах фактичної стагнації фондового ринку обіг цінних паперів майже не здійснюється, або цінні папери продаються за дуже низькою ціною;

- продаж дебіторської заборгованості.

Специфіка цього заходу полягає в тому, що такий продаж здійснюється зі значним дисконтом, який може бути значно більшим, чим представляється керівництву кризового підприємства. В деяких випадках розрахунковий дисконт може складати трохи менше 100%, що, як і у випадку з короткостроковими фінансовими вкладеннями, означає продаж за будь-якою пропонованою ціною;

- продаж запасів готовій продукції - також припускає продаж із збитками;

- продаж надмірних виробничих запасів.

Для забезпечення виробництва необхідно реалізувати частину запасів сировини. І, навіть за ціною нижче купівельної, не дивлячись на те, що через деякий час відповідну сировину і ресурси знову доведеться купувати, ймовірно, за вищою ціною;

- продаж інвестицій (деінвестування) - може реалізовуватися або через зупинку інвестиційних проєктів, що ведуться, з продажем об'єктів незавершеного будівництва і невстановленого устаткування, або через ліквідацію участі в інших підприємствах (продаж долі в уставному капіталі). Навіть якщо такий проєкт має стратегічне значення, але горизонт, коли він почне давати віддачу не співпадає з межами горизонту антикризового управління, він повинен бути ліквідований;

- продаж нерентабельних виробництв і об'єктів невиробничої сфери. Частина нерентабельних виробничих об'єктів як правило, входить в основний технологічний ланцюжок підприємства. При цьому в стабілізаційній програмі неможливо коректно визначити, які з них має сенс зберегти, а які у будь-якому випадку слід ліквідувати - це вимагає детального аналізу, здійсненого тільки в рамках реструктуризації.

Відновлення фінансової стійкості передбачає максимально швидке і радикальне зниження неефективних витрат. Завдяки цьому загроза банкрутства може бути не тільки відтермінована, а й попереджена на достатньо тривалий час. На даному етапі можуть проводитися:

- зупинка нерентабельних виробництв. Такий захід буде доцільним при умові його збитковості та неможливості продати. Це дозволить негайно виключити подальші збитки, пов'язані з функціонуванням такого виробництва. Виняток становлять об'єкти, зупинка яких приведе до зупинки всього підприємства. Критерії ранжирування виробництв тут ті ж, що і при їх ліквідації;

- виведення зі складу підприємства витратних об'єктів є також дозволяє зняти непродуктивні витрати на об'єкти, які поки не вдалося продати. Як правило, воно здійснюється у формі відкриття дочірніх товариств, що, в свою чергу, виключає подальше фінансування виведених об'єктів, а отже, стимулює підприємницьку ініціативу їх персоналу;

- вдосконалення організації праці і оптимі-

мізація чисельності зайнятих на підприємстві. У докризовій ситуації на більшості підприємств як правило спостерігається надмірна чисельність персоналу, і в період кризи скорочення персоналу стає гострою необхідністю;

- скорочення суми постійних витрат, в першу чергу через скорочення управлінського персоналу, їх заробітної плати, інших витрат, пов'язаних з реалізацією управлінських функцій, витрат на поточний ремонт, охорону тощо);

- здійснення дивідендної політики, адекватної кризовому фінансовому розвитку підприємства, з метою збільшення чистого прибутку, що направляє на виробничий розвиток, тобто тимчасова відмова від виплати дивідендів акціонерам;

- зниження розмірів відрахувань в резервний й інші страхові фонди, здійснювані за рахунок прибутку, та інші.

- зменшення поточної фінансової потреби. На практиці воно здійснено тільки через ті або інші форми реструктуризації боргових зобов'язань.

Забезпечення фінансової рівноваги в довгостроковій перспективі можливо лише при збільшенні грошових потоків від основної діяльності підприємства, що, в свою чергу, передбачає формування відповідного механізму, побудованого на взаємодії низки найважливіших елементів, серед яких виділяють:

- використання інструментів активного антикризового маркетингу;

- моніторинг виробничого та інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства;

- формування сприятливої корпоративної культури на основі дотримання балансу інтересів основних суб'єктів діяльності підприємства;

- узгодженість з зальною стратегією підприємства;

- активізація інноваційної діяльності підприємства;

- активізація діяльності інститутів державного регулювання кризового стану підприємств в розрізі галузі і регіону.

За своєю суттю використання всіх цих інструментів дозволить не тільки подолати, або пом'якшити наслідки кризи, ай попередити її розвиток і розгортанні за раніше зазначеними стадіями.

Інноваційне реформування повинно займати одне з провідних місць в системі антикризового управління, спрямованого на забезпечення сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Але які саме інновації можуть використовуватися в системі антикризових заходів? Різні спеціалісти пропонують свій «набір» антикризових інновацій.

Сучасна практика антикризового управління використовує наступну класифікацію інновацій [17, 18].

- продуктивні інновації. На рівні окремого взятого підприємства продуктивні інновації – це нові види продукції. Ці інновації безпосередньо стимулюють додаткові продажі і прибутки. Розрізняють продуктивні інновації наступних видів:

- нові товари і послуги;

- товари і послуги, що є новими для ринку, на якому працює підприємство;
- товари і послуги, що є новими для даного підприємства;
- різного роду нововведення і нововведення в продуктах.

Процесні інновації (зокрема технологічні) – це нові схеми співпраці, нові форми організації виробництва, нові технологічні процеси, націлені на економію всіх видів витрат підприємства. Вони здатні принести додаткові прибутки, можуть забезпечити підвищення якості продукції. Ці інновації вважаються найбільш короткостроковими за своєю окупністю і найлегше здійсненними нововведеннями.

Інституційні інновації (алокаційні) – це нові форми організації і управління виробництвом і збутом продукції (послуг). Ці інновації є самими довгостроковими і дорогими. Самі по собі вони не здатні приносити додаткових доходів, вони лише служать цілям ефективнішого проведення продуктивних і процесних інновацій.

Виділяють наступні інституційні інновації:

- реорганізація підприємства;
- реструктуризація матеріальних і нематеріальних активів фірми;
- перерозподіл відповідальності працівників підприємства, особливо його менеджерів.

Вирішуючи питання які саме інновації слід впроваджувати з метою запобігання негативних наслідків, обумовлених розвитком кризових явищ на підприємстві, слід орієнтуватися на такі критерії:

- короткий термін окупності – менший, ніж час, відпущений для подолання кризового стану підприємства;
- малобюджетність, тобто доступність для підприємства обсягів інвестицій;
- ретельність опрацьованості схем фінансування. Так при освоєнні антикризових інновацій можуть застосовуватися наступні способи фінансування: самофінансування з поточних доходів або накопичених прибутків, амортизаційного й інших фондів, а також доходів від продажу надмірних активів; стороннє партнерське фінансування за рахунок залучення в пайовий бізнес нових партнерів; стороннє позикове фінансування у формі банківських кредитів, випуску облігацій, реструктуризації кредиторської заборгованості і т.п.; змішані форми фінансування, зокрема інноваційний кредит і випуск конвертованих акцій і облігацій.

Отже найбільш доступними та оперативними є процесні інновації, які орієнтовані на економію всіх видів витрат та підвищення продуктивності і праці як виробничого, так й управлінського персоналу. Серед основних процесів, які можуть бути об'єктами антикризового управління як правило виділяють:

- управління матеріальними запасами та дебіторською заборгованістю;
- процеси взаємодії з постачальниками, організація закупівель та збуту;
- технологічні процеси, пов'язані з виробництвом товарів і послуг;

- процеси взаємодія з персоналом;
- управління інформаційними потоками та інтелектуальним капіталом;
- бюджетування тощо.

Саме такі інновації, спрямовані на забезпечення гнучкості системи управління на підприємстві та адаптації її до кризових умов.

Продуктові інновації також можуть ефективно застосовуватися в програмі антикризових заходів, хоча і потребують більше часу та ресурсів для їх впровадження. Новації в цій сфері спрямовані, насамперед, на зміну структури асортименту чи сфери діяльності у бік більш вигідних з точки зору витрат на їх виробництво та можливості збереження певного рівня прибутків.

Об'єктами алокаційних інновацій, які реалізуються через реструктуризацію або реорганізацію підприємства, можуть бути різні структурні елементи (рис.2).

Вибір конкретного набору інновацій в структурі антикризових заходів обумовлюється насамперед типом обраної стратегії, а саме:

- адаптивна стратегія, коли підприємство використовує нововведення як відповідну реакцію на зміну ринкових умов в цілях збереження своїх позицій на ринку, тобто в цілях виживання;
- конкурентна стратегія, коли нововведення використовується як відправний пункт для досягнення успіху, засобу отримання конкурентних переваг.

Адаптивну стратегію характеризує концентрація зусиль на часткових змінах, додаткових поліпшеннях існуючих продуктів, ринків, технологій, що часто йдуть в руслі традиційних для даної організації шляхів досягнення успіху. Така стратегія часто позбавляє організацію можливості бачити і використовувати нові виробничі і ринкові можливості, знаходити нові конкурентні переваги. Адаптивні організації можуть продовжувати свій звичний шлях, що привів їх у минулому до успіху, лише в тому ступені, в якому конкурентні умови залишаються відносно статичними. Але коли ці умови різко змінюються, адаптивний підхід не дає можливості критично переоцінювати методи вирішення проблем, в чому і полягає його небезпека.

Конкурентна стратегія вимагає постійної інновації, самоудосконалення організації через постійну оцінку і експериментування в області способів аналізу і вирішення проблем. Саме такі стратегічні рішення мають на меті не стільки вихід з кризи, до якої вже потрапило підприємство, скільки попередження її розвитку у майбутньому.

Здібність організації впроваджувати нововведення залежить перш за все від її сприятливості до новацій, тобто її спроможності до опанування інновацій. Вона, в першу чергу, визначається тим наскільки швидко зможе організація прийняти рішення про впровадження інновацій, та тим, яку кількість новацій зможе вона опанувати у порівнянні з іншими суб'єктами.

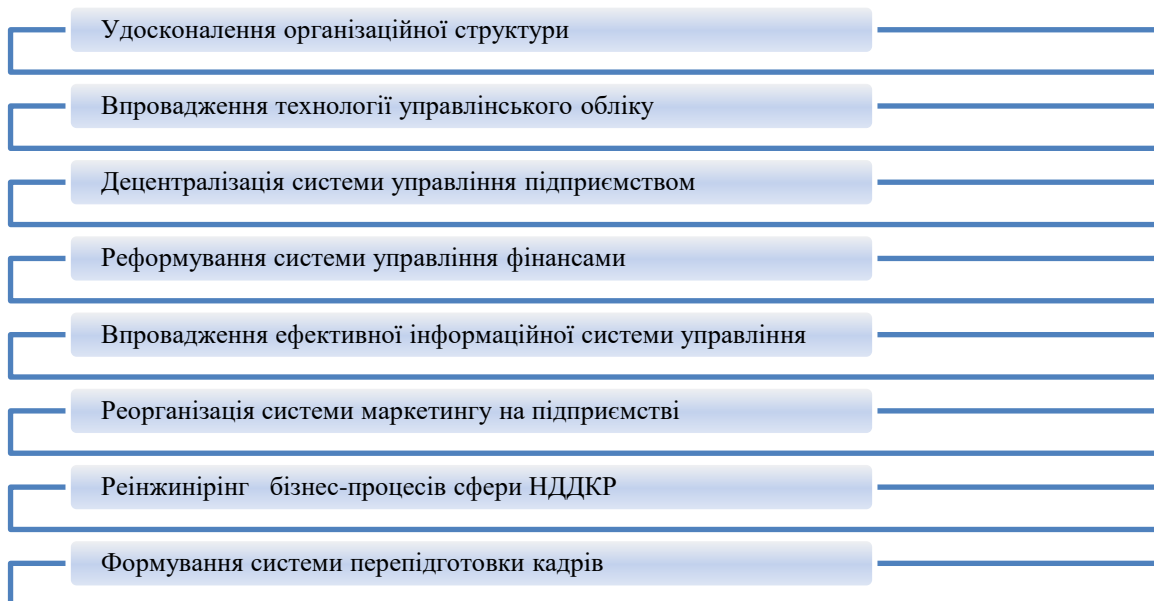


Рис. 2. Об'єкти алокаційних інновацій в структурі антикризових заходів*
*авторська розробка

Щоб новація була схвалена, вона має сприйматись як засіб усунення відхилень від намічених результатів, до яких прагне організація, а персонал має бути залученим до прийняття рішень про нововведення, що сприятиме поліпшенню психологічного клімату в колективі.

Фактори, які визначають можливості впровадження інновацій в поточний процес діяльності організацій умовно можна розділити на дві групи – зовнішні та внутрішні.

Зовнішні фактори — це ступінь залежності організації від зовнішнього середовища, а саме залежність від постачальників ресурсів, від зовнішніх джерел фінансування, наявність конкурентів, наявності на ринку робочої сили з відповідною кваліфікацією, навичками, рівнем освіти тощо. Організації з вищим рівнем зовнішньої залежності більше схильні до нововведень і прагнуть не просто пристосовуватись до середовища, а впливати на нього через інновації.

Серед внутрішніх факторів можна виділити декілька найважливіших:

- відношення керівництва до інновацій;
- наявність ініціативних можливостей та творчих груп працівників;
- наявність підрозділів по удосконаленню продуктів і процесів;
- наявність резервів виробничого, фінансового та інших видів потенціалу підприємства;
- ступінь розвитку інноваційної інфраструктури;
- простота та відсутність бар'єрів у взаємовідносинах між підрозділами і співробітниками тощо.

Крім розглянутих чинників, на рівень сприйнятливості організації до нововведень впливає сам характер нововведення, а саме: набір вигід, які одер-

жить підприємство як користувач нововведення; сумісність нововведення з іншими процесами (устаткуванням), складність конструкції, а, відповідно, можливість її опанування персоналом, простота в експлуатації, очікувані ризики та ін.

Таким чином, на рішення щодо застосування в програмі антикризових заходів тих чи інших видів інновацій, впливають як сам характер інновацій щодо їх капіталомісткості, складності організації їх впровадження, терміну окупності, простоти в експлуатації тощо, так й параметри самої організації щодо наявності відповідного виробничого, управлінського, фінансового потенціалу, гнучкості та адаптивності її організаційної структури, характеру мислення керівників, особливо вищого рівня, культура та психологічний клімат в організації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, питання формування ефективної системи інструментів як протидії кризовим явищам, так й їх попередження, в сучасних умовах всеосяжної макроекономічної кризи, набуває подальшої актуалізації, що, багато в чому, обумовлено й невідповідністю до них суб'єктів господарювання. З'ясування місця різних інструментів в програмі антикризових заходів на підприємстві перш за все потребує чіткого уявлення про сутність самого поняття криза, а також про те, як вона розгортається, та які фактори її обумовлюють, чому в роботі було приділено окрему увагу.

Практиці антикризового управління більшості підприємств притаманне акцентування на заходах, які є першочерговими і пріоритетними та сприяють усуненню неплатоспроможності у поточному періоді. На підставі викладеного матеріалу, можна стверджувати, що системне поєднання інструменту інновацій з іншими заходами та інструментами антикризового управління створює основу не тільки для вирішення

негайних питань оздоровлення стану підприємства в кризовій ситуації, а й забезпечує спрямованість на досягнення стратегічних завдань адаптації до складних умов існування, недопущення потрапляння у «кризову яму» у майбутньому.

Наукова новизна дослідження полягає у подальшому розвитку обґрунтування доцільності вико-

ристання інновацій, як обов'язкового інструменту в програмі антикризових заходів будь-якого суб'єкта господарювання. Подальші дослідження можуть бути сфокусовані на удосконалення методики вибору типу інноваційної політики, яка буде обумовлювати вибір інноваційних заходів в конкретних умовах розвитку кризи на підприємстві.

Література

1. Адизес, И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем / пер. с англ. Н. Брагиной. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 320 с.
2. Бусигин А. Кризис менеджмента. Очерки современной теории и текущей практики. М.: Проспект, 2016. 255 с. URL: <https://rucont.ru/efd/632897> (дата звернення: 05.10.2020)
3. Демінг Е. Менеджмент нового времени. Простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке. М.: Альпина Паблишер, 2019. 184 с.
4. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985. 327 с.
5. Barton L. Crisis in organizations: Managing and communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati. Ohio: South-Western, 1993. 256 p.
6. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. К.: Эльга, Ника-Центр, 2006. 672 с.
7. Бурый С.А. Теоретико-методологічні основи концепції екстремального менеджменту // Вісник Хмельницького національного університету. 2010. №5, Т.1. С. 54-56.
8. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 504 с.
9. Василик О.Д. Теорія фінансів: Підручник. К.: НІОС, 2001. 416с.
10. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под общ. ред. А.П. Градова и Б.И. Кузина. СПб.: Специальная лит., 1996. 510 с.
11. Антикризисное управление: учебник для вузов / под ред. Э.М. Короткова. 2-е изд доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2006. 432 с.
12. Lagadec P. Un nouveau champ de responsabilite' pour les dirigeants // The Virtual Corporation. – New York, 1993; Rev francaise de gestion. Paris, 1996. № 108. P. 110
13. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту // Економічний форум. 2016, № 1. С. 161-170. URL: <http://nbuv.gov.ua> (дата звернення: 05.10.2020)
14. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: МАУП, 2006. 256 с.
15. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. / за заг. ред. Є.З. Шершньової. К.: КНЕУ, 2007. 676 с.
16. Forgue B. / Nouvelles approches de la gestion des crises // Rev française de gestion. Paris, 1996. № 108. P 72-73. doi: 10.3406/aru.1996.2012
17. Валдайцев С.В. Антикризисное управление на основе инноваций. уч.пособие. СПб.: Изд. С-Петербур. инст., 2001. 232с.
18. Прохорова В.В. Інноваційні перетворення як структурний елемент антикризового управління підприємством // Економіка і управління, 2013. № 2. С. 28-33.

Стаття надійшла 15.10.2020
Стаття прийнята до друку 29.10.2020
Доступно в мережі Internet 29.12.20

Савенко И.И.

доктор экономических наук, профессор
кафедра менеджмента и логистики
E-mail: iisavenko52@ukr.net
ORCID ID: 0000-0001-7901-6360

Корсикова Н.Н.

кандидат экономических наук, доцент
кафедра менеджмента и логистики
Одесская национальная академия пищевых технологий
ул. Канатная, 112, г. Одесса, Украина, 65039
E-mail: nkorsikova@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-1649-4725

МЕСТО ИННОВАЦИЙ В СИСТЕМЕ МЕРОПРИЯТИЙ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Современные экономические условия хозяйствования, сложившиеся в результате значительного количества разнообразных событий, привели к тому, что практически все субъекты хозяйствования

ния в различных отраслях, как отечественные, так и иностранные, оказались в состоянии, которое принято называть кризисным состоянием. Те меры и средства, которые использовались в подобных ситуациях ранее, в современных условиях оказались уже не такими эффективными. А соответственно, все больше предприятий для выхода из кризисной ситуации вынуждены обращаться к новым - инновационным идеям. Исследование процессов антикризисной деятельности и эффективности применения различных инструментов антикризисного управления позволило установить существенные различия не только в подходах к преодолению кризиса, а также к самому определению понятия «кризис». Но понимание особенностей объекта воздействия является необходимым условием для определения эффективного набора соответствующих инструментов. Именно поэтому в статье проведен анализ разноаспектных определений понятия «кризис» и обращено внимание на те аспекты, которые, на наш взгляд, являются определяющими для формирования оптимальной стратегии жизнедеятельности организации в условиях кризиса. Ключевым моментом кризиса признана необходимость обновления точки зрения организации на цели и пути своего дальнейшего существования и развития.

Исходя из понимания условий, в которых вынуждены существовать современные предприятия и факторов, формирующих эти условия, в статье предлагается рассматривать инновации как один из определяющих инструментов в структуре антикризисных мер. Но разные виды инноваций отличаются как условиями внедрения, так и своими последствиями, поэтому на разных фазах развития кризиса, которые обусловлены различными факторами и последствиями для развития предприятия, необходимо правильно определять цели, стратегию, а соответственно виды инноваций, которые будут наиболее целесообразными и оптимальными в сложившихся условиях. Этим вопросам посвящено представленное исследование.

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, инновации, факторы, благоприятность к инновациям, стратегия.

Savenko I.

Doctor of Economics, Professor
Department of Management and Logistics
E-mail: iisavenko52@ukr.net
ORCID ID: 0000-0001-7901-6360

Korsikova N.

Ph.D., Associate Professor
Department of Management and Logistics
Odessa National Academy of Food Technologies
Kanatna str., 112 Odesa, Ukraine, 65039
E-mail: nkorsikova@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-1649-4725

THE PLACE OF INNOVATION IN THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISE

The current economic conditions, which have been developed as a result of a large number of different events, have led to the fact that virtually all business entities in various industries, both domestic and foreign, are in a state that is commonly called a state of crisis. Those measures and tools that were used in similar situations before, in modern conditions have not been so effective. Thus, more and more companies are forced to turn to new - innovative ideas to overcome the crisis. The study of anti-crisis activities processes and the effectiveness of various tools of crisis management has revealed significant differences not only in approaches to overcoming the crisis, but also to the very definition of "crisis". But understanding the specifics of the object of influence is a necessary condition for determining of an effective set of appropriate tools. That is why the article analyzes the various definitions of the concept of "crisis" and draws attention to those aspects that, in our opinion, are crucial for the formation of the optimal strategy of the organization in a crisis. The key point of the crisis is the need to update the organization's view on the goals and ways of its further existence and development.

Based on the understanding of the conditions in which modern enterprises are forced to exist and the factors that affect them, the article proposes to consider innovation as one of the defining tools in the structure of anti-crisis measures. But different types of innovations differ both in terms of implementation and their consequences, so at different stages of the crisis, which are due to different factors and consequences for enterprise development, it is necessary to correctly define goals, strategy and, accordingly, types of innovations that will be the most appropriate and optimal prevailing conditions. The presented research is devoted to these questions.

Key words: crisis, anti-crisis management, innovations, factors, favorable for innovations, strategy.

References

1. Adizes, I. (2014). *Kak preodolet krizisyi menedzhmenta. Diagnostika i reshenie upravlencheskih problem.* (N. Bragina, Ed.). Moscow: Mann, Ivanov i Ferber.
2. Busigin, A. (2016). *Krizis menedzhmenta. Ocherki sovremennoy teorii i tekushey praktiki.* Moscow: Prospekt. Retrieved October 05, 2020, from <https://rucont.ru/efd/632897>
3. Deming, E. (2019). *Menedzhment novogo vremeni. Prostyie mehanizmyi, veduschie k rostu, innovatsiyam i dominirovaniyu na rynke.* Moscow: Alpina Pablisher.
4. Akoff, R. (1985). *Planirovanie buduschogo korporatsii.* Moscow: Progress.
5. Barton, L. (1993). *Crisis in organizations: Managing and communicating in the Heat of Chaos.* Cincinnati, Ohio: South-Western.
6. Blank, I. (2006). *Antikrizisnoe finansovoe upravlenie predpriyatiem.* Kyiv: Elga, Nika-Tsentr.
7. Buryi, S. (2010). Teoretyko-metodolohichni osnovy kontseptsii ekstremalnoho menedzhmentu. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, 1(5), 54-56.*
8. Vasylenko, V. (2003). *Antykryzove upravlinni pidpriemstvom.* Kyiv: TsUL.
9. Vasylyk, O. (2001). *Teoriia finansiv.* Kyiv: NIOS.
10. Gradov, A., & Kuzina, B. (Eds.). (1996). *Strategiya i taktika antikrizisnogo upravleniya firmoy.* SPb.: Spetsialnaya lit.
11. Korotkov, E. (2006). *Antikrizisnoe upravlenie (2nd ed.).* Moscow: INFRA-M.
12. Lagadec, P. (1993). Review of *Un nouveau champ de responsabilite' pour les dirigeants. The Virtual Corporation.*
13. Lihonenko, L. (2016). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh ekonomiky znan ta intelektualizatsii menedzhmentu. *Ekonomichnyi forum, (1), 161-170.* Retrieved October 05, 2020, from <http://nbuv.gov.ua>
14. Cherniavskiy, A. (2006). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom.* Kyiv: MAUP.
15. Shershnova, Ye. (Ed.). (2007). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom.* Kyiv: KNEU.
16. Forgue, B. (1996). Nouvelles approches de la gestion des crises. *Rev francaise de gestion, (108), 72-73.* doi: 10.3406/aru.1996.2012
17. Valdaytsev, S. (2001). *Antikrizisnoe upravlenie na osnove innovatsiy.* SPb.: Izd. S-Peterb. inst.
18. Prokhorova, V. (2013). Innovatsiini peretvorennia yak strukturnyi element antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom. *Ekonomika i upravlinnia, (2), 28-33.*

Received 15 October 2020

Approved 29 October 2020

Available in Internet 29.12.2020

Цитування згідно ДСТУ 8302:2015

Савенко І.І., Корсікова Н.М. Місце інновацій в системі заходів антикризового управління підприємством // Економіка харчової промисловості. 2020. Т.12, вип. 4. С.56-64. doi: 10.15673/fe.v12i4.1912

Cite as APA style citation

Savenko, I. & Korsikova, N. (2020). The place of innovation in the anti-crisis management system of enterprise. *Food Industry Economics, 12(4), 56-64.* doi: 10.15673/fe.v12i4.1912