

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

*ЛІПСЬКИЙ Р.В., АСИСТЕНТ,  
ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА АГРАРНА АКАДЕМІЯ*

*Розкрито проблеми інноваційного розвитку підприємств в сучасних економічних умовах. Наведено причини та можливості усунення цих проблем, для створення конкурентних переваг в економічному розвитку держави.*

*In the article the problems of innovative development of enterprises are exposed in modern economic terms. Reasons and possibilities of removal of these problems are resulted, for creation of competitive edges in economic development of the state.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Будь-яка соціально-економічна система досягає успіху в своїй діяльності якщо вона знаходиться в стані послідовного і неухильного розвитку.

Розвиток – це придбання нової якості, що визначає посилення і стійкість життєдіяльності організації, її зростання. Як би успішно не функціонувало підприємство, але якщо його керівництво не націлене на освоєння нових технологій, що дозволяють виробляти нові види продукції вищої якості і з найменшими витратами, таке підприємство через певний проміжок часу ризикує стати конкуренто неспроможним. А це означає ослаблення позицій на ринках збуту, втрата споживачів продукції і зниження розмірів прибутку. Все це сприяє виникненню кризової ситуації в організації і може послужити причиною банкрутства.

Особливо актуальна ця проблема для економіки нашої держави, що переживає складну економічну ситуацію. Події, що відбуваються останнім часом, в українській економіці характеризуються загальним спадом виробництва і конкурентоспроможності продукції, зниженням зацікавленості більшості товаровиробників в проведенні інноваційних заходів, а також практично повною відсутністю у державних структур цілісної інноваційної політики.

Проблеми в економіці країни посилюється інноваційною кризою, яка виявляється в різкому зниженні керованості процесами створення і впровадження нововведень, у відсутності джерел фінансування, в згортанні діяльності дослідницьких творчих колективів. З урахуванням цього пошук можливих вирішень проблем

управління інноваційними процесами стає одним з найважливіших завдань антикризового управління.

Разом з тим характер і особливості розвитку інноваційних процесів визначають не тільки загальна економічна ситуація, але і закономірності розвитку, властиві саме інноваційній сфері, дослідження яких здійснюється в рамках теорії нововведень, починаючи з моменту її виникнення. Крім того, важливий такий елемент антикризового розвитку, як оцінка можливостей ефективного використання у вітчизняній практиці світового досвіду управління, як в цілому, так і інноваційними процесами зокрема.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Відомий американський економіст Едвард Демінг виклав в своїх наукових роботах програму управління корпорацією в умовах жорсткої конкуренції. Суть цієї програми представлена в 14 принципах, слідувати яким він закликає керівництво компаній. Ось деякі з них:

- зробіть так, щоб прагнення до вдосконалення товару або послуги стало постійним;
- постійно удосконалюйте систему виробництва і обслуговування, щоб підвищувати якість і продуктивність;
- сформуйте систему ефективного керівництва;
- запровадьте загальну програму підвищення кваліфікації і самовдосконалення [4].

Реалізація відмічених принципів безпосередньо пов'язана з формуванням ефективної системи інноваційного управління підприємством, що дозволяє йому функціонувати, уникаючи кризових ситуацій і займати провідні позиції своєї галузі.

Найбільший внесок в розвиток теорії інновації належить, на думку фахівців, австрійському економістові Й. Шумпетеру. Він вважає, що основу економічного зростання складають нововведення. Відповідно до класифікації Й. Шумпетера поняття «нововведення» розглядається, як:

- 1) виготовлення нового продукту, ще невідомого споживачам;
- 2) впровадження нового, тобто невідомого, методу (способу) виробництва;
- 3) освоєння нового ринку збуту;
- 4) отримання нового джерела сировини або напівфабрикатів.

Проблемам інноваційного розвитку в антикризовому управлінні присвячені роботи Балашова В.Г., Бандауріна О.В., Василенка В.О., Градова А.П., Ірікова В.О., Короткова Е.М., Лапенкова В.І., Лігоненко Л.О., Таля Г.К., Блосфельда Г.-П., Жерарда-Варе Л.-А.,

Кірмана А.П., Прейна Дж. Представлені в науковій літературі розробки можна ефективно використовувати як комплексні рекомендації щодо методів виходу з кризового становища та зміцнення фінансового стану підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах загального прискорення науково-технічного прогресу, глобалізації і інтернаціоналізації ринку, посилення конкуренції, яке супроводжується скороченням термінів дії конкурентних переваг і необхідністю розділення ринку на сектори, ніші і мікросегменти, інноваційність стає ключовим чинником успіху, якщо не єдиним засобом виживання. А стратегічне управління нововведеннями – найважливішим завданням антикризової політики підприємства, виконання якої багато в чому залежить від якості прийнятих інноваційних рішень, від можливості знаходити такі рішення які організаційно і економічно зможуть забезпечити досягнення поставленої меті по створенню конкурентоздатної продукції. При ухваленні такого роду управлінських рішень слід виходити з особливостей інноваційного процесу, враховувати ступінь новизни нововведень, їх потенціал, ресурсні можливості підприємства.

Інноваційна діяльність пов'язана із залученням різних ресурсів, основними з яких є інвестиції і витрати часу на наукові, інформаційні і технічні розробки та технологічне освоєння масштабного виробництва нової продукції. Особлива роль тут належить управлінському персоналу, його здатності розробляти і ухвалювати інноваційні рішення.

Процес формування ефективної системи інноваційного управління залежить від рівня інноваційного потенціалу підприємства – його можливостей в досягненні поставлених інноваційних цілей. Реалізація цих цілей в глобальних масштабах виступає як засіб отримання достатньо високого прибутку в довгостроковій перспективі, зміцнення, а потім і підвищення конкурентних можливостей на ринку, вирішення економічних проблеми і проблеми виживання підприємства в цілому.

На рівень розвитку інноваційного потенціалу фірми впливають чинники, представлені в табл.

Перераховані причини, що сприяють і заважають розробці нововведень в організації, інноваційні можливості якої визначаються не тільки її розмірами, величиною капіталу, розвитком виробничої бази, але і рівнем науково-технічного і управлінського потенціалу фахівців.

Чим вище рівень інноваційного потенціалу, тим успішніше підприємство уникає можливих кризових ситуацій. Інноваційний потенціал підприємства визначається як технічними чинниками, так і управлінськими. До них відносяться:

- рівень розвитку виробництва, що склався раніше;
- стан механізму і системи управління;
- тип і орієнтація організаційної структури;
- тенденції економічної і інноваційної політики;
- розуміння потреби в різного роду змінах і готовність до них персоналу [3].

*Таблиця*

### **Чинники, що впливають на розробку нововведень**

<b>Чинники, що сприяють розробці нововведень</b>	<b>Чинники, які заважають розробці нововведень</b>
Збереження і розширення виробничої бази	Високі витрати, пов'язані з розробкою і впровадженням нововведень
Скорочення витрат	Тривалі терміни між розробкою нововведення і виходом виробу на ринок
Реалізація потреб і пропозицій споживача	Велика невпевненість в успіху
Підвищення науково-технічного потенціалу фахівців	Слабка патентоспроможність нововведення
Імідж корпорації	Труднощі в збереженні частки на ринку
	Відсутність необхідних ресурсів і кваліфікованих кадрів

Показниками інноваційних підприємств є:

- 1) організація спеціальної групи, що відповідає за створення нових ідей;
- 2) пошук цією групою різноманітних джерел розвитку, як внутрішніх, так і зовнішніх;
- 3) використання різноманітної сучасної практики стимулювання творчої активності працівників;

4) заохочення і підтримка менеджерами інноваційної активності службовців на всіх рівнях за допомогою спеціальних бюджетних асигнувань;

5) заохочення ухвалення рішень по відбору і впровадженню нововведень на колективній основі;

6) чітка стратегія управління нововведеннями.

Якщо перші п'ять ознак характеризують організаційну спрямованість установи на роботу з персоналом, то шоста відображає необхідність існування чітко сформульованої інноваційної стратегії, яка на довгостроковій основі створює необхідні умови для генерування нових ідей.

Інноваційна стратегія найтіснішим чином пов'язана з принципами підприємницького управління, вона вимагає від керівника здібності передбачення, особистої мужності і реалізму, підприємницького підходу уяви, ініціативності і раціональності. Важлива умова управління в складних системах – здатність визначення пріоритетів. Відповідальність за інноваційну стратегію, що визначає виживання підприємства, лежить на плечах керівників. Завдання вищого керівництва в зв'язку з цим полягає в тому, щоб виявляти управлінський потенціал, необхідний для конкретних умов функціонування організації, систематично переглядати свої внутрішні «запаси» управлінських талантів, визначати масштаби і цілі необхідної управлінської підготовки і виділяти відповідні ресурси.

У літературі розрізняють два основні типи інноваційної стратегії:

— адаптивну, коли підприємство використовує нововведення як відповідну реакцію на зміни ринкових умов в цілях збереження своїх позицій на ринку (тобто в цілях виживання);

— конкурентну, коли нововведення використовується як відправна точка для досягнення успіху (засобу отримання конкурентних переваг).

Адаптивну стратегію характеризує концентрація зусиль на часткових змінах, додатковим поліпшенням існуючих продуктів, ринків технологій, традиційних для даної організації шляхів досягнення успіху. Така стратегія позбавляє організацію можливості створювати і використовувати нові виробничі і ринкові можливості, знаходити нові конкурентні переваги та робить таку стратегію, прогнозованою для конкурентів.

Конкурентна стратегія, заснована на творчому підході, припускає подвійний зворотний зв'язок шляхом аналізу інноваційного середовища організації, яка складається з чинників інноваційного потенціалу. Ця стратегія вимагає постійної інноваційності, самовдосконалення організації через постійну оцінку і експериментування в області способів аналізу і рішення проблем [1].

**Висновки.** Створення нових інноваційних структур – одне з основних завдань економічної політики як економічно розвинених, так і країн, що розвиваються. Ці структури дозволяють стабілізувати економічну ситуацію. Навіть у розвинених економічних системах вони у ряді випадків створюються в період економічного спаду, структурної перебудови, робочих місць, що супроводжуються скороченням обсягів бюджетних асигнувань на науковий розвиток, а також в умовах значного накопичення науково-технічного потенціалу за відсутності механізму доведення наявних ідей до конкретного споживача і досягнення комерційного успіху.

Ефективне управління інноваційним процесом вимагає спеціальних організаційно-економічних механізмів. Це, в першу чергу, пов'язано з умовами невизначеності, які характерні для інноваційної діяльності. Завжди існує небезпека того, що вартість отриманих інноваційних рішень може опинитися дуже висока або нова продукція потерпить комерційну невдачу на ринку. Вірогідність неефективності інвестицій залежить від вірогідності комерційного успіху. Ця проблема може бути вирішена шляхом формування спеціальної інфраструктури, що підтримує інноваційний процес.

Інноваційна інфраструктура є організаційно-матеріальною, фінансово-кредитною та інформаційною базою для створення умов, що сприяють ефективному розподілу засобів існування та наданню послуг для розвитку інноваційної діяльності, технологічного процесу комерціалізації науково-технічної продукції конкурентоздатних підприємств.

Одним з позитивних чинників розвитку інноваційних структур в державі є розвиток підприємництва малого і середнього бізнесу, що допомагає вирішувати проблеми зайнятості і соціальної стабільності суспільства та сприяє вирішенню завдань інноваційної політики в рамках антикризового управління держави в цілому.

## **Література.**

1. Антикризисное управление: учебник / под ред. Э.М. Короткова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 624 с. – (Высшее образование).
2. Василенко В.О. Антикризисное управление підприємством: навч. посіб. [для студ. вищих навч. закл.] / В.О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 503 с.
3. Лігоненко Л.О. Антикризисное управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: КНТЕУ, 2001. – 580 с.
4. Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга: [пер. с англ. Ю.П. Адлера, В.Л. Шпера.] / Р. Г. Нив. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 150 с.