

## МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ КРИЗИ

Довбенко В.І.

Національний університет «Львівська політехніка»

У статті розглянуто питання пошуку можливостей розвитку підприємств за умов кризи і непередбачуваності змін. Наведено підходи до вибору стратегій, зорієнтованих на інноваційний шлях розвитку. Проаналізовано досвід переходу на нові ефективні методи та технології управління процесами розвитку за умов динамічних змін ситуації на ринку. Висвітлено перспективи переорієнтації діяльності промислових підприємств на використання передових технологій. Запропоновано заходи з активізації інноваційної діяльності підприємств за рахунок використання потенціалу розвитку інноваційної інфраструктури.

**Ключові слова:** інноваційний розвиток, нові підходи до управління, інноваційна інфраструктура, трансфер технологій, інвестиційний клімат.

**Постановка проблеми.** Діяльність будь-якого підприємства зазнає впливу як внутрішніх процесів розвитку, так і зовнішніх умов. Економічний цикл включає фази кризи, депресії, поживлення та зростання. Криза водночас виконує руйнівну і відновну функцію (закладає основи для технологічного оновлення, структурної перебудови економіки та підвищення рівня ділової активності). Тому за час кризи дуже важливо закласти підвалини майбутнього розвитку саме на інноваційній основі. Проте за даних несприятливих умов дуже важко знайти необхідні ресурси для реалізації нових ідей, адже доступ до них значно утруднюється. І мистецтво управління на різних рівнях (державному, міждержавному, корпоративному і всередині організації) залежить насамперед від якості знань, вмінь й цільової вмотивованості учасників процесів оновлення відповідних систем. Економіка України продовжує нести величезні втрати від перевитрат ресурсів (насамперед енергетичних) внаслідок неефективних механізмів їх закупівлі, постачання, дистрибуції, використання і застосування застарілих технологій. Подібна політика призводить до хронічної нестачі інвестицій в інноваційну сферу та високотехнологічні галузі. У результаті підриваються можливості розвитку як окремих підприємств, так і економіки в цілому, відбувається відторгнення інновацій. Для створення умов розвитку високотехнологічного бізнесу не менш важливо побороти і корупційні схеми розподілу ресурсів з бюджетів різних рівнів та забезпечити реальну підтримку науки й дослідницького сектору у процесі комерціалізації результатів НДДКР.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Вплив кризи на розвиток економіки та окремих суб'єктів господарської діяльності є неоднозначним. За умов кризи найбільше страждає інноваційна діяльність. У той же час саме впровадження інноваційних перетворень є основним елементом антикризового управління. Дані проблеми досліджували такі зарубіжні та вітчизняні вчені як О. Амоша, І. Ансофф, П. Ванденберг, В. Геєц, В. Даніч, М. Дейнека, С. Ілляшенко, Г. Іцкович, М. Кизим, Б. Лундвал, Т. Моїсеєнко, В. Прохорова, Б. Твісс, Г. Чесбро, В. Соловійов, Л. Федулова, Н. Чухрай та інші. Вони звертають увагу насамперед на ті аспекти антикризового управління, які пов'язані із забезпеченням умов для інноваційного розвитку економіки, а також окремих галузей і підприємств. Однак їх праці не дають однозначної відповіді на питання залучення критичної маси інвестицій у формування інноваційного потенціалу підприємства, які б забезпечили вищу порівняно із докризовим рівнем ефективність використання ресурсів.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** За умов, коли змагання учасників інноваційних й інвестиційних процесів відбувається не на прозорих, заздалегідь відомих засадах, а реалізація проектів опиняється перед загрозою нестачі фінансування чи конфлікту інтересів сторін внаслідок дії суб'єктивних чинників, важливо змінити існуючі підходи до управління економічними процесами, забезпечивши максимальну прозорість процедур та зрозумілість «правил гри» для усіх учасників. Важливо сформувані конкурентоспроможний інноваційний потенціал розвитку, який би відповідав вимогам ринку та створити механізм своєчасного ресурсного забезпечення процесів комерціалізації результатів НДДКР, що неможливо без розвинутої сучасної інноваційної інфраструктури підтримки винахідників та вчених у процесі їх взаємодії з бізнесом й налагодження безперешкодного трансферу знань і технологій. Розгляду даних завдань і присвячена дана стаття.

**Метою статті** є пошук шляхів та встановлення можливостей розвитку підприємств за умов кризи, що пов'язане насамперед із закладенням підвалин для майбутнього технологічного оновлення за рахунок прийняття своєчасних та адекватних управлінських рішень з урахуванням сильних і слабких сторін конкретного суб'єкта господарювання та перспектив його діяльності на ринку відповідно до потенційних вимог споживача. Дані завдання розглядаються з точки зору як економії ресурсів, так і забезпечення стійких конкурентних переваг, так як саме інноваційні рішення закладають найбільший потенціал подальшого розвитку підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** В інтерпретації поняття кризи немає єдності серед різних науковців. Проте більшість з них схильні розглядати кризові явища як негативні зміни в діяльності різних систем. Так Р. Акофф [1] визначає кризу як зміну тенденцій життєдіяльності системи, тобто порушення її стійкості, що радикальним чином її поновлює. І. Ансофф [2] зазначав, що криза – це різкий крутий перелом, складний перехідний стан, гострі проблеми будь з чим. В. Даніч та М. Пархоменко [7] схиляються до думки, що кризові явища в діяльності підприємства стають моментом загострення протиріч, що виникають у процесі взаємодії окремих елементів підприємства як системи між собою та із зовнішнім середовищем.

Правильною поведінкою за умов кризи є розробка такої стратегії (можна розробити послідовний ряд стратегій, починаючи від захисної, що переходить у стабілізаційну, а потім вже у стратегію розвитку), яка здатна у наперед визначені терміни переорієнтувати діяльність підприємства на випуск конкурентоспроможної продукції (чи

надання затребуваних ринком послуг), освоєння нових ринків, підвищення рівня ефективності інвестиційної, інноваційної, фінансової та виробничої діяльності. Так В. Даніч та М. Пархоменко [3] пропонують на основі аналізу очікуваних втрат від наслідків кризи (втрата вартості підприємства і його окремих активів; збільшення боргів) приймати рішення щодо вибору антикризової стратегії підприємства з урахуванням можливих сценаріїв розвитку. М. Дейнека та І. Силадій [4] зосереджують увагу на формуванні стратегічних партнерств, які дають змогу зменшувати негативний вплив кризових явищ. Також вони пропонують застосовувати за умов кризи підхід даунсайзингу, який передбачає розробку й реалізацію трьох стратегій: оптимізації розмірів підприємства, зміни його організаційної структури та стратегії системних змін (маркетингу, логістики, взаємин із стейкхолдерами). Т. Моїсеєнко та С. Войтко зосереджують свою увагу на ресурсному забезпеченні інноваційних перетворень, так як за умов кризи проблеми залучення ресурсів в інноваційну діяльність надзвичайно загострюються. Тому з метою формування нестандартних підходів до вирішення завдань майбутнього розвитку важлива співпраця з наукою. Серед основних підходів до розвитку підприємства виділяють: орієнтація на результат, процесний підхід, ресурсний підхід. Інновація не з'являється сама по собі, потрібен певний ресурс (засіб, що дає можливість отримати бажаний результат). Тому для успішного проходження інноваційного циклу важливо забезпечити поступальний рух необхідних ресурсів за схемою: ресурс → процес → результат (інновація) [5, с. 10]. В. Прохорова та В. Ярмолюк розглядають антикризове управління, що ґрунтується на інноваційних перетвореннях, як економічно, соціально та фінансово ефективніший спосіб подолання збитків порівняно з економією витрат, який має бути вирішальним у забезпеченні розвитку підприємств [6]. При формуванні інноваційної стратегії вони пропонують визначати сильні і слабкі сторони, а також ресурси на інновації відповідно до цілей зростання прибутку. У той же час Р. Хіт [7] вважає, що криза – це ситуація, які потребують негайної реакції і які можуть спричинити несподівані наслідки, тому важливо їх попереджати.

З позицій регулювання умов для діяльності бізнесу за умов кризи важливо забезпечити пом'якшення впливу наслідків кризи особливо на малі й середні підприємства, які особливо чутливі на погіршення ситуації. З даної точки зору важливими є погляди П. Ванденберга, який значну увагу приділяє саме даним аспектам функціонування економіки за умов кризи [8, с. 7].

Мікро-, малі та середні підприємства, які складають більше 90 відсотків підприємств у всіх країнах, є важливим джерелом виробництва та робочих місць. На них зайнято 33 відсотки працівників формальної економіки в країнах з низьким доходом і 62 відсотки таких працівників у країнах з високим доходом [8, с. 7].

П. Ванденберг також звертає увагу на необхідність реалізації інфраструктурних проектів, які забезпечують необхідні умови для подальшого розвитку економіки [8, с. 23]. Це передбачає формування комплексних програм, що включають заходи з розвитку інфраструктури (будівництва доріг, портів, будинків та шкіл), створення «зелених» робочих місць. Вони повинні забезпечувати зайнятість населення або безпосередньо у відповідних проектах, або непрямо чинно – через виробництво машин, обладнання та матеріалів, що постав-

ляють різні компанії для цих проектів. Від темпів реалізації таких проектів урядами залежать терміни виходу з кризи. Необхідні фінансові ресурси на відродження економіки частково можуть бути залучені внаслідок лібералізації режиму залучення коштів трудових мігрантів з-за кордону.

Система антикризового управління базується на ранній діагностиці кризових явищ в діяльності підприємства, терміновості й адекватності реагування на кризові явища та виявленні ступеня реальної загрози фінансовому стану підприємства, а також мобілізації внутрішнього потенціалу для виходу з кризи. Для успішного виходу з кризи важливо розробити нову управлінську, фінансову, маркетингову, інноваційну та інвестиційну стратегії, скоротити постійні й змінні витрати, підвищити продуктивність праці, залучити необхідні кошти, посилити мотивацію персоналу.

Прийняття рішень за умов кризи утруднюється, так як ситуація різко змінюється порівняно із звичними для діяльності підприємства умовами. Процес управління у кризових ситуаціях повинен включати наступні етапи:

- діагностику, яка спрямована на оцінку параметрів кризової ситуації;
- розробку стратегії та заходів із подолання кризи;
- реалізацію даної стратегії для усунення кризи та її наслідків;
- досягнення цілей нормального функціонування підприємства.

Діагностика включає в себе раннє виявлення симптомів кризової ситуації, причинно-наслідкових зв'язків та характеру впливу окремих чинників.

Розробка стратегії подолання кризи може передбачати реструктуризацію підприємства. Антикризові заходи підприємства повинні передбачати:

1. Скорочення витрат для стабілізації фінансового становища на основі запровадження режиму економії ресурсів.
2. Горизонтальну або вертикальну інтеграцію. Перший вид інтеграції передбачає отримання додаткових вигод від здійснення спільних закупівель з іншими покупцями, а другий – налагодження більш тісної співпраці з ключовими постачальниками.
3. Передачу на аутсорсинг ряду процесів.
4. Спрощення структури управління шляхом скорочення рівнів ієрархії.
5. Оптимізацію технологічних процесів.
6. Перегляд інвестиційної, інноваційної та фінансової політики підприємства.

Важливою умовою виходу підприємства з кризи є забезпечення позитивного чистого грошового потоку. Основним напрямом забезпечення досягнення фінансової рівноваги підприємства за умов кризи є скорочення обсягу споживання ресурсів.

Особливу увагу слід звертати на забезпеченість підприємства фінансовими ресурсами. Можливі наслідки неефективного управління фінансами підприємства наведено у табл. 1.

Дії, спрямовані на розв'язання завдань, щодо поліпшення фінансового стану підприємств, можна поділити на дві групи:

- 1) макроекономічні, що належать до загальних умов функціонування української економіки;
- 2) специфічні, що застосовуються лише до обмеженого контингенту підприємств, які функціонують у режимі фінансового оздоровлення.

За умов кризи підприємство, як правило, скорочує обсяги своєї діяльності, що призводить до абсолютного скорочення витрат ресурсів, однак при цьому на одиницю продукції (робіт, послуг) витрати

зростають (за рахунок зростання частки постійних витрат).

Таблиця 1

**Наслідки неефективного управління фінансами підприємства**

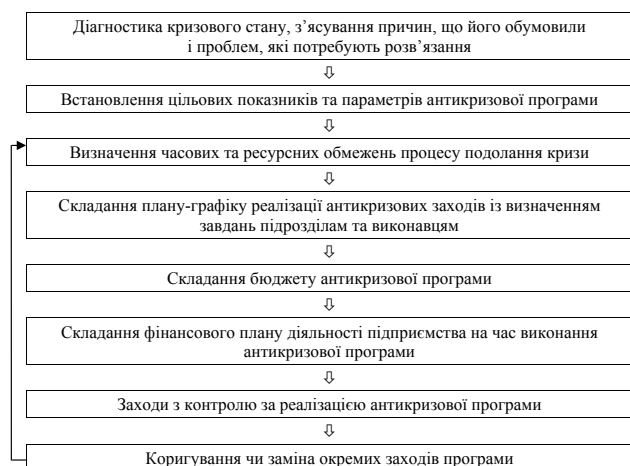
Фінансові проблеми	Наслідки
Значний рівень дебіторської заборгованості	Безнадійні борги, прострочені платежі
Сповільнення руху грошових коштів	Недостатність обігових коштів
Неефективне використання активів	Збільшення вартості фінансування розвитку
Розбалансування бюджетної політики підприємства	Прийняття хибних управлінських рішень
Тенденційно складені калькуляційні витрати	Невірні рішення у цінovій політиці підприємства
Недотримання термінів документообігу	Застосування податкових санкцій
Неналагоджений управлінський облік	Керівництво не знає реальних результатів

Складено автором з урахуванням [9]

Антикризова програма має бути підпорядкована стратегічним інтересам підприємства і забезпечувати комплексне вирішення питань фінансового оздоровлення та відновлення нормальної діяльності підприємства на основі поставлених цілей стабілізації його стану, а також сприяти залученню зовнішніх коштів, необхідних для здійснення антикризових заходів.

Типова структура антикризової програми (плану) підприємства наведена на рис. 1.

У міру завершення реалізації заходів антикризової програми та отримання позитивних результатів потреба в розробці стратегії діяльності актуалізується, оскільки саме в стратегічному плані мають бути враховані уроки кризи, результати реалізації антикризової програми та передбачено заходи для запобігання повторенню кризових явищ у майбутньому. Фінансове оздоровлення підприємства має забезпечити відновлення його платоспроможності і залучення інвестицій у заходи з реструктуризації чи санації. Антикризові заходи можуть плануватися з допомогою програмно-цілевого управління, що базується на методах мережевого планування (ПЕРТ), чи побудови дерева цілей (ПАТТЕРН).



**Рис. 1. Типова структура антикризової програми підприємства**

Складено автором з урахуванням [9]

Ресурсна складова інноваційного потенціалу забезпечує здатність підприємства до генерування, сприйняття і впровадження нових (радикальних і модифікованих) ідей для його оновлення. Ресурс управління (здатність управлінської ланки оперативно приймати рішення, правильно визначати інноваційні цілі та орієнтири, об'єднуючи трудовий колектив довкола спільних цінностей) створює умови для успішної реалізації інноваційних проектів.

Для управління інноваційним потенціалом важливо проаналізувати його науково-технічні, маркетингові, виробничі, кадрові, організаційні та фінансові можливості. За результатами аналізу робиться висновок про можливість підприємства здійснювати ті чи інші інновації та необхідність розвитку певної складової інноваційного потенціалу підприємства.

Сучасний стан економіки за умов глобалізації характеризується вибуховим характером збільшення інформаційних ресурсів та взаємним переплетінням зв'язків між суб'єктами ринку. Це сприяє швидкому поширенню інновацій, але за умов налагодження нових організаційних форм, які передбачають поєднання активної конкуренції з відносинами партнерства та індивідуальної творчості. Ефективними організаційними формами співробітництва промислових фірм з вищими навчальними закладами є інноваційні центри у вигляді інтегрованих комплексів, які включають університети і науково-виробничі фірми та розвинені мережі обміну інформацією, націлені на формування каналів збуту нововведень. Інноваційні центри можуть виступати у ролі регіональних науково-технологічних центрів, центрів передових технологій чи трансферу технологій, технологічних, наукових чи інноваційних парків, технополісів тощо. В Німеччині центри інновацій здійснюють спільні дослідження з фірмами, організують нові інноваційні комерційні фірми. При доведенні проектів до стадії впровадження створюються нові компанії для комерціалізації інновацій з допомогою центрів промислових технологій, які проводять експертизи, маркетингові дослідження ринку, надають консультації підприємствам та винахідникам з питань розроблення і впровадження нововведень. У США поширеними формами інтеграції науки і виробництва є університетсько-промислові центри та інженерні центри при університетах. Університетсько-промислові центри здійснюють переважно фундаментальні дослідження. Інженерні центри створюють принципово нові системи та готують нові покоління інженерів з широким світоглядом.

При формуванні розгалуженої інноваційної інфраструктури враховують можливості взаємодії технопарків та наукових парків, бізнес-інкубаторів та інших структур, що забезпечують наукову і виробничу діяльність. Наукові парки (в США їх налічується понад 150, у Великобританії – більше 50, у ФРН – більше 40, у Франції – 20, в Японії – 25) представляють агломерації наукомістких фірм довкола потужних наукових центрів, перш за все дослідницьких університетів.

Організаційною формою консолідації зусиль зацікавлених сторін, спрямованих на досягнення конкурентних переваг в умовах глобалізації економіки є кластери. Держава при цьому сама стає учасником даних мереж. Розвинені кластери базуються на широких господарських зв'язках з різними галузями та зі споживачами. При цьому часто створюють стратегічні альянси, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності на основі реалізації довгострокової стратегії розвитку. Умови успішного функціонування кластерів забезпечують



уряд і місцеві органи влади відповідно до пріоритетів розвитку регіону та національної економіки. Успішні кластери забезпечують свій розвиток на основі механізму «потрійної спіралі» (Triple Helix) у ході взаємодії бізнесу, влади і науки. Науково-дослідницькі кластери включають університети, дослідницькі організації, центри комерціалізації досліджень і розробок; комерційні організації чи їх локальні об'єднання; органи влади різних рівнів (місцеві і регіональні органи управління, агенції регіонального розвитку); спеціалізовані структури, зокрема, центри трансферу технологій, торгово-промислові палати, фінансові установи (банки, страхові компанії), консалтингові компанії. Однією із основних причин успіху кластерів є ліквідація обмежень на розвиток внаслідок безперешкодного трансферу знань та формування елементів нової інноваційної культури.

**Висновки і пропозиції.** У статті на основі аналізу впливу кризових явищ на діяльність підприємств сформовано механізм протидії негативним чинни-

кам, в основі якого лежить розробка ефективної стратегії подолання кризи, в основу якої має бути покладено оновлення підходів до вирішення завдань розвитку конкретного суб'єкта господарювання. Це передбачає переорієнтування діяльності підприємства на випуск конкурентоспроможної продукції (чи надання затребуваних ринком послуг), освоєння нових ринків, підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів. Встановлено необхідність налагодження партнерської співпраці учасників інноваційної діяльності, забезпечення успішного трансферу технологій, своєчасної комерціалізації результатів наукових розробок, що передбачає формування сучасної інноваційної інфраструктури. Сформульовано типову структуру антикризової програми підприємства, яка передбачає можливість коригування і заміни окремих її заходів відповідно до зміни реальної ситуації. Подальші дослідження мають виявити характер впливу окремих чинників на можливості інноваційного розвитку підприємств за умов кризи.

### Список літератури:

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М.: Прогресс, 1985. – 328 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
3. Даніч В.М. Визначення кризового стану підприємства / В.М. Даніч, Н.О. Пархоменко. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013, № 4. – С. 208-218.
4. Дейнека М. Стратегії управління підприємством в умовах кризи / М. Дейнека, І. Силадій. Економічний аналіз, 2011, випуск 8, частина 2. – С. 68-72.
5. Моїсеєнко Т.Є. Ресурсне забезпечення інноваційної діяльності підприємств: Монографія / Т.Є. Моїсеєнко, С.В. Войтко. – К.: Альфа Реклама, 2014. – 160 с.
6. Прохорова В.В. Інноваційні перетворення як структурний елемент антикризового управління підприємством / В.В. Прохорова, В.І. Ярмолюк. Економіка и управление № 2. – 2013. – С. 28-33.
7. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників: пер. з англ. / Р. Хіт. – К.: Наук. думка, 2002. – 566 с.
8. Vandenberg, Paul. Micro, small and medium-sized enterprises and the global economic crisis: impacts and policy responses / Paul Vandenberg; International Labour Office, Sustainable Enterprise Programme. – Geneva: ILO, 2009. – 43 p.
9. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб./ З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева; За заг. ред. З.Є. Шершньової. – К.: КНЕУ, 2007. – 680 с.

**Довбенко В.І.**

Национальный университет «Львовская политехника»

## ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

### Аннотация

В статье рассмотрены вопросы поиска возможностей развития предприятий в условиях кризиса и непредсказуемости изменений. Приведены подходы к выбору стратегий, сориентированных на инновационный путь развития. Проанализирован опыт перехода на новые методы и технологии управления процессами развития в условиях динамических изменений ситуации на рынке. Освещены перспективы переориентации деятельности промышленных предприятий на использование передовых технологий. Предложены меры по активизации инновационной деятельности предприятий за счет использования потенциала инновационной инфраструктуры.

**Ключевые слова:** инновационное развитие, новые подходы к управлению, инновационная инфраструктура, трансферт технологий, инвестиционный климат.

**Dovbenko V.I.**

National University «Lviv Polytechnic»

## ENTERPRISES DEVELOPMENT OPPORTUNITIES IN TERMS OF CRISIS

### Summary

The article considers the questions of explore possibilities of enterprises development during the crisis and unpredictable changes. Some approaches to selecting strategies oriented of the innovative way of development are argued. The experience of transition to new technologies and effective methods of control processes under conditions of dynamic changes in the market are analyzed. Deals with prospects reorientation of industrial enterprises in the use of advanced technologies are covered. The measures to enhance innovation activity through the use of innovative infrastructure capacity are proposed.

**Keywords:** innovative development, new approaches to management, innovation infrastructure, technology transfer, investment climate.