

УДК 338.1

## ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ В КОНЦЕПЦІЇ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Мокряк К.В.**

Одеський національний економічний університет

В роботі досліджено теоретичні аспекти антикризового фінансового управління в системі фінансового менеджменту підприємства. Виявлено значення інноваційної діяльності в системі антикризового управління підприємством. Проаналізовано систему антикризового фінансового управління, та запропоновано включення інноваційної діяльності в концепцію системи антикризового фінансового управління, як одного з основних складових.

**Ключові слова:** криза, банкрутство, антикризове фінансове управління, антикризове управління, інноваційна діяльність.

**Постановка проблеми.** На сьогодні значна кількість вітчизняних підприємств знаходяться в стані кризи: фінансово-господарський стан досяг критичного рівня; погіршуються фінансові результати діяльності, втрачаються конкурентні позиції, що може призвести у подальшому до ліквідації підприємства. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема антикризового управління, що передбачає запобігання кризам, ефективне їх подолання та ліквідацію негативних наслідків.

Реалізація концепції антикризового управління, дозволить підприємствам знизити імовірність виникнення кризових ситуацій, зменшити розмір можливого збитку, що виникає в кризовій ситуації, підвищити стратегічний потенціал і активізувати потенціал протидії кризовим явищам, підсилити адаптаційні можливості підприємств і зміцнити їх конкурентні позиції [1, с. 67].

Тенденції розвитку світової економіки свідчать, що всі методи антикризового управління сходяться в кінцевому підсумку до необхідності інтенсивного вдосконалення управління створенням і впровадженням науково-технічних інновацій з урахуванням екологічних пріоритетів, розвитку інноваційного менеджменту. Орієнтир на наукоємні виробництва демонструють усі розвинені країни. Тому функціям інноваційного менеджменту надається пріоритетне значення в конкретних технологічних, виробничих і організаційних системах підприємств, фірм, корпорацій [2, с. 123].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Концепцію системи антикризового фінансового управління викладено в роботах багатьох науковців, серед яких необхідно відзначити таких авторів як І.О. Бланк, О.О. Терещенко, Є.Г. Рясних, С.В. Беляєв, В.В. Кошкін, С.В. Слепокуров, Л.С. Ситник та інші.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Концептуальною основою забезпечення стабільності функціонування підприємств в умовах динамічного економічного середовища, що несе ризики виникнення кризових явищ, має стати інноваційна діяльність підприємства, що закладається в основу майбутньої антикризової програми.

**Мета статті.** Метою статті є розкрити значення інноваційної діяльності в контексті системи антикризового фінансового управління підприємством.

**Матеріали та методи.** У науковій статті застосовано сукупність методів і підходів, що дозволило реалізувати концептуальну єдність дослідження. В процесі дослідження використані загальнонаукові методи (аналітичний, синтетичний, порівняльний).

**Результати дослідження.** Ринкова економіка виробила велику систему фінансових методів попередньої діагностики й можливого захисту підприємства від банкрутства, що одержала назву «система антикризового фінансового управління». Суть цієї системи управління полягає в тому, що погроза банкрутства діагностується ще на ран-

ніх стадіях її виникнення, що дозволяє вчасно пустити в хід спеціальні фінансові механізми захисту або обґрунтувати необхідність певних реорганізаційних процедур. Якщо ці механізми й процедури причини несвочасного або недостатньо ефективного їхнього здійснення не привели до фінансового оздоровлення підприємства, воно стоїть перед необхідністю в добровільному або примусовому порядку припинити свою господарську діяльність і почати ліквідаційні процедури.

Основною метою антикризового фінансового управління є швидке поновлення платоспроможності й відновлення достатнього рівня фінансової стабільності підприємства для запобігання його банкрутству. З урахуванням цієї мети на підприємстві розробляється спеціальна політика антикризового фінансового керування при загрозі банкрутства. Вона може бути сформульована в такий спосіб: Політика антикризового фінансового управління являє собою частину загальної фінансової стратегії підприємства, що заключається в розробці й використанні системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства й механізмів фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечують його захист від банкрутства [3, с. 94].

Використовуючи системний підхід в управлінні, доцільною є розробка концепції антикризового управління підприємством, яка має охоплювати такі основні питання:

1. Визначення сутності та об'єкта антикризового управління.
2. Обґрунтування можливості та необхідності управління антикризовими процесами на рівні окремого підприємства, з врахуванням галузевих особливостей.
3. Ідентифікацію суб'єктів антикризового управління.
4. Формулювання мети (завдань) антикризового управління.
5. Визначення функціонального змісту антикризового управління.
6. Визначення методологічної основи та обмежень антикризового процесу.

7. Визначення можливості використання інноваційної діяльності в концепції системи антикризового управління.

8. Формулювання методичних засад оцінки ефективності антикризового управління.

Взаємозв'язок між цими базовими положеннями ілюструє рис. 1.1.

1. Антикризове фінансове управління являє собою спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.

Антикризове фінансове управління – це підсистема фінансового менеджменту, яка полягає в організації фінансової роботи на підприємстві направленої на профілактику, нейтралізацію та мінімізацію фінансової кризи із забезпеченням його безперервної господарської діяльності [9, с. 176].

Об'єкт антикризового управління – виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання.

2. Антикризове управління підприємством має базуватися також на ситуаційному підході до управління, який активно розвивається починаючи з 60-х років минулого століття. Цей підхід, не відкидаючи концептуальних положень традиційних шкіл управління, акцентує увагу на потребі застосування специфічних прийомів та методів управління з урахуванням ситуації конкретного підприємства – об'єкта управління, тобто конкретний набір обставин, які впливають на конкретне підприємство в конкретний період часу.

3. Досліджуючи питання антикризового менеджменту, Т. А. Васильєва і О. Б. Афанасьєва до суб'єктів антикризового фінансового управління відносять: керівників усіх рівнів, фінансових менеджерів, власників, антикризових менеджерів, які мають спеціальну підготовку, кваліфікацію та здібності [7, с. 8].

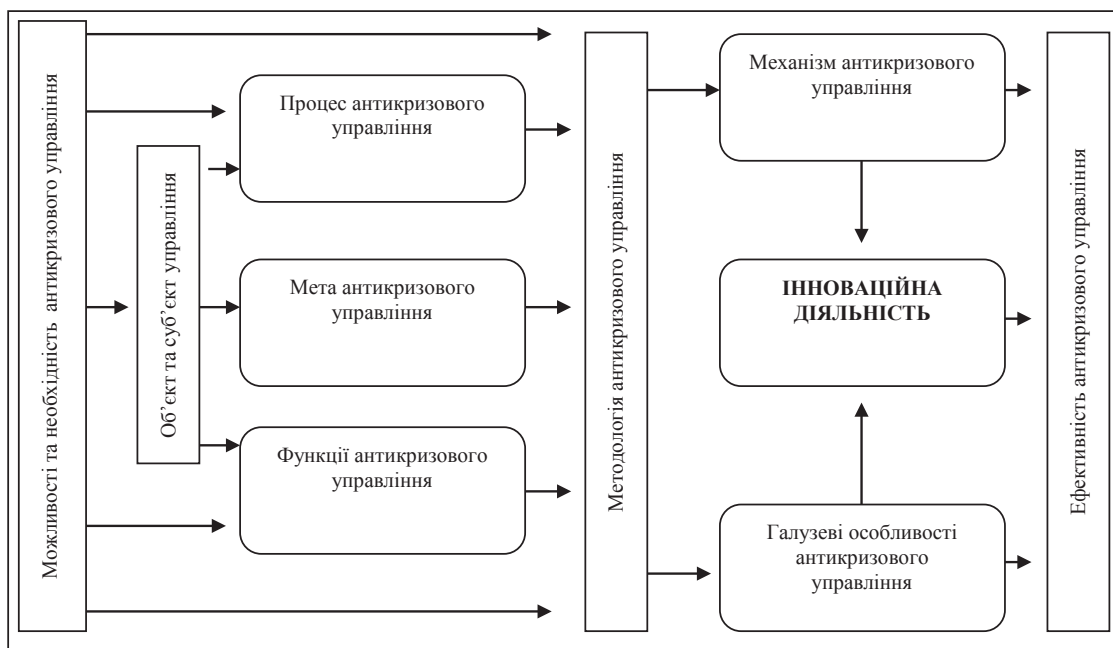


Рис. 1.1. Місце інноваційної діяльності з системі антикризового фінансового управління

4. Мета антикризового фінансового управління – це основна задача, головна стратегія, місія, яку треба досягти під час проведення антикризової політики, втілення механізму організаційно-економічних заходів, направлених на досягнення успіху та недопущення виникнення банкрутства. Мета системи антикризового фінансового управління на окремому господарюючому суб'єкті є завжди індивідуальною, оскільки залежить від поставлених цілей і компетенції менеджерів. Мета, як елемент системи антикризового фінансового управління, взаємопов'язана з усіма складовими цієї системи: цілями, завданнями, функціями, принципами, методами, структурою, технологією, персоналом.

5. І.А. Бланк функції поділяє на дві основні групи, що визначені комплексним змістом системи антикризового управління:

– загальні функції антикризового управління як підсистеми, що керує (склад цих функцій характерний для будь-якого виду антикризового управління);

– конкретні функції як підсистема функціональної системи антикризового управління (склад їх визначається конкретним предметом антикризового управління) [1, с. 31].

6. І.А. Бланк [1, с. 38], як елемент структури механізму антикризового фінансового управління, виділяє систему фінансових методів підприємства: метод техніко-економічних розрахунків, балансовий, економіко-статистичні, економікоматематичні, експертні, методи дисконтування та нарощення вартості, методи диверсифікації, хеджування, інші фінансові методи.

7. В умовах загального прискорення науково-технічного прогресу та глобалізації ринку, гострої конкуренції, що супроводжується скороченням термінів дії конкурентних переваг і необхідністю розподілення ринку на сектори та ніші, саме інноваційна діяльність стає ключовим

чинником успіху. А стратегічне управління нововведеннями – найважливішим завданням антикризової політики підприємства, виконання якого багато в чому залежить від якості інноваційних рішень, можливості знаходити рішення, які організаційно й економічно зможуть забезпечити досягнення поставленої мети зі створення конкурентоспроможної продукції [4, с. 23].

8. В концепції системи антикризового фінансового управління важливе значення має оцінка ефективності управлінського впливу. Ефективність управління частіше визначається аналітичним або експертним методом за допомогою порівняння багатьох елементів: продуктивності, ступеня досягнення цілей, ритмічності роботи, приросту якості, економії часу в процесі управління, формування корпоративної культури [8, с. 105].

Антикризове управління, що ґрунтується на інноваційних перетвореннях, є економічно, соціально та фінансово ефективнішим способом подолання збитків порівняно з економією витрат і має бути вирішальним у забезпеченні беззбиткового функціонування підприємств.

Для антикризового управління найбільше значення мають динамічні інновації, що змінюють всі процеси функціонування підприємства, інновації продуктові, що визначають матеріальний результат управління, та інновації реорганізаційні, пов'язані з перерозподілом ресурсів.

До динамічних інновацій відносяться нововведення у взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, процеси управління рухом матеріальних запасів, грошових коштів на підприємстві, загального менеджменту, а також технологічні процеси випуску продукції.

Ввод інновації в господарську діяльність підприємства призводить до зміни точки використання антикризових заходів з точки А. (точка вводу антикризових заходів до вводу інновації) до точки Б. (точка вводу антикризових заходів

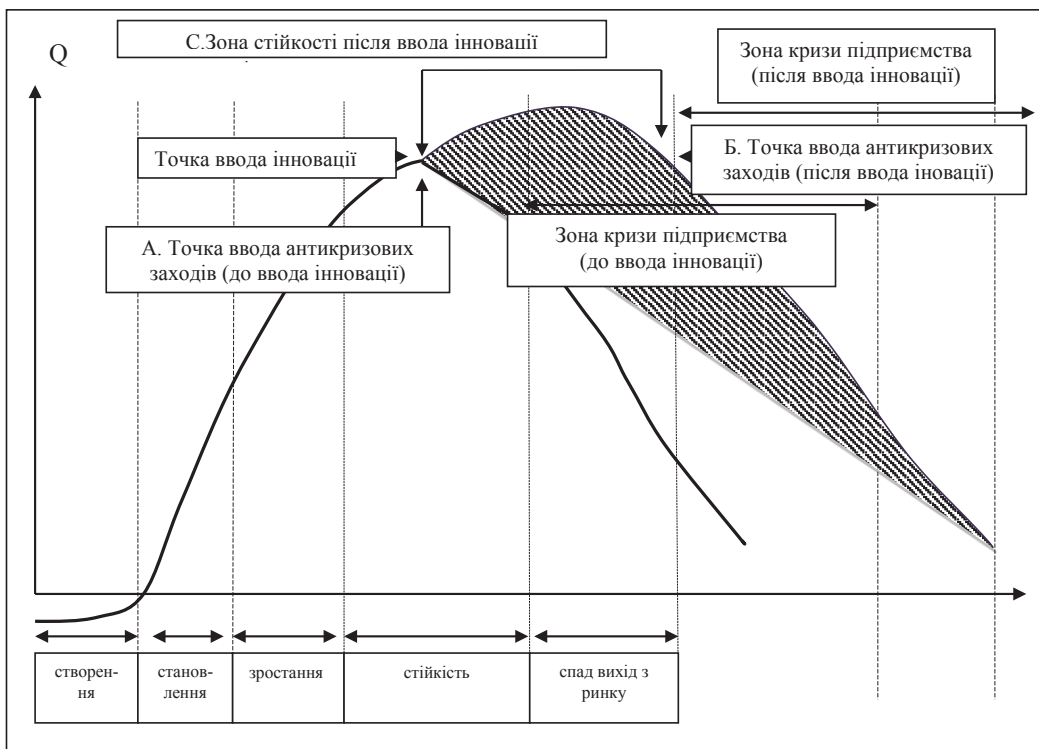


Рис. 1.2. Вплив інновації на антикризове управління підприємством

після вводу інновації), що в свою чергу подовжує зону стійкості підприємства.

Згідно теорій довгих хвиль М. Кондратьєва, який довів, що є три типи «хвиль» – короткі (приблизно 3 роки), середні (15 років) і довгі (60 років) і те що інноваційні процеси слід пов'язувати з різними чинниками кон'юнктури – з рівновагою «першого порядку» – попит і пропозиція; «другого порядку» – переливання капіталу в нове обладнання, машини, модернізацію виробництва; «третього порядку» – стосується зміни виробничої структури, сировинної бази, джерел енергії, кваліфікації та умов праці робітників можна виділити, що ввід інновації дасть змогу підприємству подовжити зону стійкості фінансового стану майже на 15 років (середній тип «хвиль» 15 років). вплив вводу інновації на антикризове управління підприємством зображено на рисунку 1.2.

Про ефективність впровадження інноваційної діяльності свідчить її рівень новизни, виробничої перспективності та ймовірності комерційного успіху. Для зростання ефективності етапу комерціалізації необхідна методична база, яка повинна будуватися з урахуванням особливостей комерціалізації саме за рахунок інноваційної діяльності. Сьогодні не існує єдиної методики оцінки комерційної успішності інноваційної діяльності, але таку оцінку можна здійснювати за допомогою показників: приріст доходу за рахунок нової продукції, приріст продуктивності праці, приріст фондоозброєності праці, приріст фондівіддачі, частка економії від впровадження технологічних інновацій, приріст рентабельності виробництва, рентабельність інвестицій.

**Висновки.** На підставі викладеного матеріалу, можна зробити висновок про те, що питання впровадження вдосконаленого алгоритму антикризового управління на вітчизняних підприємствах є напрямом профілактики фінансової неспроможності підприємств та запорукою фінансового оздоровлення виробничих структур. Визначено, що

при своєчасному та глибокому діагностуванні (виявленні) причин і факторів впливу кризових явищ на підприємстві, можна уникнути багатьох втрат капіталу. На підставі проведеного дослідження розроблено індивідуальну технологію (алгоритм) антикризового управління на підприємстві, що об'єднало декілька напрямків дослідження.

Всі розглянуті вище елементи системи антикризового фінансового управління повинні діяти в комплексі, тільки в такому разі можна очікувати позитивний результат від її втілення. Існуюче в Україні антикризове управління ще досить не ефективно і підтвердженням цього є випуск неконкурентної продукції, низька рентабельність, дефіцит обігових коштів, неплатоспроможність підприємств. Як на державному так і галузевому рівні необхідно розробити систему антикризових заходів, які, у випадку їх успішного застосування, здатні допомогти господарюючим суб'єктам вийти із скрутного становища.

Таким чином, використовуючи методологічні підходи до формування системи антикризового управління, можна стверджувати, що система антикризового фінансового управління – це комплекс взаємозалежних елементів, які реалізують управлінську діяльність на основі чітко визначеного антикризового механізму управління за допомогою використання інновацій, підготовленого персоналу, сучасних зв'язків між суб'єктами та об'єктами управління і зовнішнім середовищем. Підприємство, отримавши певний результат від своєї діяльності, порівнює його із запланованими цілями, завданнями, підводить підсумки. Саме в отриманих результатах і визначається дієвість системи антикризового фінансового управління.

**Перспективи подальших досліджень.** Додільністю подальших досліджень є використання в системі антикризового фінансового управління інноваційної діяльності, розробка заходів по її удосконаленню та формування теоретичного підґрунтя.

## Список літератури:

1. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием / К.: Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.
2. Шевчук В. Я., Саталкін Ю. М., Білявський Г. О. та ін. Екологічне управління Підручник. – К.: Либідь, 2004. – 432 с.
3. Колісник М. К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: [навч. посіб.] / М. К. Колісник, П. Г. Львук, П. І. Віблій. – К.: Кондор, 2007. – 504 с.
4. Камнева А. В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві / Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2014. – № 4. – С. 15–27.
5. Васильєва Т. А. Порівняльний аналіз антикризового та традиційного менеджменту / Т. А. Васильєва, О. Б. Афанасьєва // Інноваційна економіка. – 2011. – № 1. – С. 6–10.
6. Еш С. М. Система антикризового управління та методологічні підходи до її формування / С. М. Еш // Вісник ЖДТУ. – 2012. – № 1 (59). – С. 103–107.
7. Мокряк К. В. Теоретичні аспекти антикризового фінансового управління в системі фінансового менеджменту підприємства / Мокряк К. В. // Науковий вісник ОНЕУ. – 2015. – № 4 (224). – С. 167–177.

**Мокряк К.В.**

Одесский национальный экономический университет

## **ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В КОНЦЕПЦИИ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

### **Аннотация**

В работе исследованы теоретические аспекты антикризисного финансового управления в системе финансового менеджмента предприятия. Выявлено значение инновационной деятельности в системе антикризисного управления предприятием. Проанализирована система антикризисного финансового управления, и предложено включение инновационной деятельности в концепцию системы антикризисного финансового управления, как одного из основных составляющих.

**Ключевые слова:** кризис, банкротство, антикризисное финансовое управление, антикризисное управление, инновационная деятельность.

**Mokriak K.V.**

Odessa National University of Economics

## **INNOVATION IN CRISIS MANAGEMENT CONCEPT OF FINANCIAL MANAGEMENT**

### **Summary**

In the paper the theoretical aspects of crisis management in the financial system of financial management of the company. Discovered value innovation system of crisis management. The system of financial crisis management, and proposed the inclusion of the concept of innovation system of financial management crisis as one of the main components.

**Keywords:** crisis, bankruptcy, crisis financial management, crisis management, innovation.