

І. А. НЕЧАЄВА

Національний університет «Запорізька політехніка»

ORCID: 0000-0003-3429-7255

Л. В. ШИТІКОВА

Національний університет «Запорізька політехніка»

ORCID: 0000-0002-1587-8209

ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Актуальними є питання, пов'язані в інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств в кризових умовах воєнного стану, які наразі стикнулися зі значною кількістю проблем, як загальних для всіх вітчизняних підприємств, так і специфічних для аграріїв.

Метою роботи є розробка шляхів удосконалення антикризового управління сільськогосподарського підприємством на засадах інноваційного менеджменту.

Визначена сутність інновації та антикризового управління; виокремлені задачі, що вирішує ефективний антикризовий менеджмент. Доведено, що інноваційний фактор – найголовніша умова забезпечення ефективності антикризового управління підприємством. Встановлено, що інноваційний процес у сільському господарстві має певні особливості; відповідно, на інноваційну діяльність сільськогосподарського підприємства значною мірою впливають сукупність чинників, одним з яких є готовність країни до передових технологій. Незважаючи на те, що аграрний сектор економіки в цілому зумів адаптуватися до умов війни, нинішня модель розвитку аграрного сектору виявилася вкрай вразливою. В роботі визначені основні напрямки забезпечення стійкості та адаптивності аграрного сектора до функціонування в умовах війни. Обґрунтовано, що ступінь інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємства визначає рівень його інноваційного потенціалу, а також ефективно управління ним. Центральною ланкою антикризового управління є антикризова програма підприємства, як складова механізму антикризового управління суб'єктом господарювання. Запропоновано впровадження цифрових інструментів у процес антикризового управління підприємством. Метою використання цифрових інструментів є подолання кризової ситуації, вихід на нові ринки, створення нових каналів продажів і рішень, які генерують новий чистий прибуток і призводять до зростання вартості компанії.

Ключові слова: інновації, антикризове управління, сільськогосподарське підприємство, антикризова програма, цифрові технології.

I. A. NECHAIEVA

National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

ORCID: 0000-0003-3429-7255

L. V. SHYTIKOVA

National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

ORCID: 0000-0002-1587-8209

INNOVATIONS AS A TOOL OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Issues related to the innovative activity of agricultural enterprises in the crisis conditions of martial law, which are currently faced with a significant number of problems, both common to all domestic enterprises and specific to agrarians, are relevant.

The purpose of the work is to develop ways to improve the anti-crisis management of an agricultural enterprise on the basis of innovative management.

The essence of innovation and anti-crisis management is defined; identified tasks that effective anti-crisis management solves. It has been proven that the innovative factor is one of the conditions for ensuring the effectiveness of anti-crisis management of the enterprise. It was established that the innovative process in agriculture has certain features, accordingly, the innovative activity of an agricultural enterprise is largely influenced by a set of factors, one of which is the country's readiness for advanced technologies. Despite the fact that the agrarian sector of the economy as a whole managed to adapt to the conditions of the war, the current model of the development of the agrarian sector turned out to be extremely vulnerable. The work defines the main directions of ensuring the stability and adaptability of the agrarian sector to functioning in war conditions. It is substantiated that the degree of innovative development of an agricultural enterprise determines the level of its innovative potential, as well as its effective management. The central link of anti-crisis management is the anti-crisis program of the enterprise, as a component of the anti-crisis management mechanism of the economic entity. The implementation of digital tools in the process of anti-crisis management of the enterprise is proposed. The purpose of using digital tools is to overcome a crisis situation, enter new markets, create new sales channels and solutions that generate new net income and lead to an increase in the value of the company.

Key words: innovations, anti-crisis management, agricultural enterprise, anti-crisis program, digital technologies.

Постановка проблеми

Інновації є невід'ємним елементом функціонування та поступального розвитку економіки та забезпечення стабільної діяльності кожного окремого підприємства. Без інноваційної складової неможливо досягти ефективного розвитку виробничої та невиробничої сфер підприємства. Розробка та впровадження інноваційних технологій у сферах виробництва та обігу, нових методів організації та управління підприємствами стали ключовими чинниками ринкової конкуренції, потужним засобом підвищення ефективності діяльності та покращення якості товарів і послуг. В умовах активізації інноваційної діяльності підприємств постає питання вибору найбільш ефективних інструментів управління їх інноваційною діяльністю, які б підвищували їхню конкурентоспроможність, оперативно визначали внутрішні можливості інноваційної діяльності та виявляли приховані резерви розвитку підприємства.

За цих умов має формуватися комплексне забезпечення антикризового управління підприємством. Така своєчасно та комплексно сформована антикризова програма підприємства дозволяє зменшити негативний вплив, який зовнішнє середовище може справляти на діяльність підприємства, а також підвищити ефективність використання наявних у нього ресурсів. Саме інноваційні підходи до антикризового управління сприяють створенню реальної основи як для впровадження інновацій, так і для забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства в ринковому просторі. Інноваційна діяльність сільськогосподарських підприємств потребує якісно нового підходу, який передбачає не лише окремі акти впровадження будь-якої інновації, а й побудову стратегічно орієнтованої системи заходів щодо розробки, впровадження, розробки, виробництва, комерціалізації та аналізу ефективності. Інновації

Аналіз останніх досліджень і публікацій

До питань дослідження етимології «інновації», проблем інноваційного розвитку зверталися вітчизняні та зарубіжні дослідники, зокрема, М. А. Полегенька, Ю. І. Буковецька, П. А. Фісуненко, С. О. Єрмак, П. Друкер, Й. Шумпетер та інші.

Питання антикризового управління розглядали у своїх роботах Д. Г. Болотнов, Р. Скриньковський, Н. С. Захаренко, К. І. Докуніна, В. В. Гой, О. В. Васильєв, В. Оліярник, У. Дідух, І. О. Ахновська, В. Ю. Онісіфорова, В. К. Сідельнікова, І. Ю. Спіфанова, Н. О. Оранська, Є. О. Діденко, А. С. Фесюн, Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T., О. А. Шатайло, Л. Я. Балаш, О. В. Бінерт, О. В. Лисюк, Н. П. Резнік, В. А. Костилян та інші.

Питання впровадження інновацій в аграрному секторі економіки України розглянуті в працях О. Гудзинського, Т. Дудара, К. С. Судомир, О. Янковської, Л. М. Могильної та ін.

Формулювання мети дослідження

Метою роботи є розробка шляхів удосконалення антикризового управління сільськогосподарського підприємством на засадах інноваційного менеджменту.

Викладення основного матеріалу дослідження

Інновації генерують позитивні структурні зміни в економіці та суспільстві, сприяють підвищенню продуктивності економіки, зайнятості населення, зміцненню його спроможності конкурувати в глобальному середовищі з економіками інших країн світу, забезпечують стійкі темпи зростання в довготривалій період. Термін «інновація» вперше ввів у науковий лексикон відомий австрійський економіст Й. Шумпетер, що буквально означає «втілення наукового відкриття, технічного винаходу в новій технології або новому виді продукції». Крім того, він розглядав інновацію як нове науково-організаційне поєднання факторів виробництва, створене духом підприємництва; здійснення наукового відкриття, технічного винаходу в новій техніці або новому виді продукції; нову функцію виробництва, що означає іншу якість засобів виробництва та досягається не незначним удосконаленням старого обладнання чи існуючої організаційної схеми, а впровадженням нових засобів виробництва чи систем його організації. При цьому він розглядав інновації саме в динаміці, тобто як інноваційні процеси [1].

Аналіз значної кількості наукових досліджень щодо визначення поняття «інновація» [2; 3; 4; 5; 6], дав змогу зробити висновок, що сутністю інноваційної діяльності є використання творчої інтелектуальної активності особистості, спрямованої на підвищення ефективності діяльності в різних сферах. Інновація – це оригінальне (нове) рішення, засноване на науково-технічних досягненнях, впровадження якого призводить до змін у всіх сферах діяльності підприємства шляхом створення, розробки, впровадження та використання нового продукту (товару/послуги), технології або рішення організаційного характеру для досягнення максимально можливого економічного та/або соціального та/або екологічного ефекту.

Одним із сучасних і популярних видів менеджменту і, свого роду, синтезом концепцій менеджменту, є антикризове управління, як засіб дослідження кризових явищ, розробки термінових заходів щодо подолання банкрутства та розробки стратегії управління ризиками, що дозволяє визначити та мінімізувати вплив кризових факторів на господарську діяльність підприємств.

Узагальнюючи праці як вітчизняних, так і зарубіжних учених [7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21] дозволив авторам стверджувати, що ефективне антикризове управління вирішує такі завдання: запобігання кризі; використання можливостей кризової ситуації; зменшення або пом'якшення впливу та розміру кризи; швидка та ефективна ліквідація наслідків кризи.

Отже, антикризове управління – це управління, спрямоване на запобігання, нейтралізацію та використання можливостей кризової ситуації в господарській діяльності підприємств, на адаптацію системи управління до змін зовнішнього середовища, що сприятиме сталому розвитку підприємства.

Інноваційний фактор є однією з умов забезпечення ефективності антикризового управління підприємством, що пов'язано з процесом впровадження в антикризову діяльність підприємства новітніх ідей, технологій тощо з метою досягнення намічених цілей і результатів.

Підприємство досягає успіху лише за умов послідовного і неухильного розвитку, тобто набуття нової якості, що визначає сталість життєдіяльності організації. Послаблення позицій підприємства на ринку, зниження конкурентоспроможності її продукції, як правило, пов'язане з відсутністю інноваційних процесів.

Для антикризового управління найважливішими є продуктові, процесні та реорганізаційні інновації (рис. 1) [22].

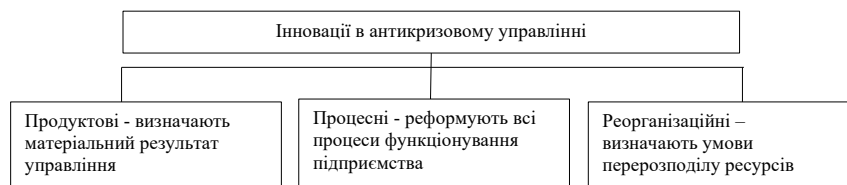


Рис. 1. Основні види інновацій в антикризовому управлінні підприємством

Інновації потребують залучення значних ресурсів, які в умовах кризи в організації є обмеженими. А отже, необґрунтовані нововведення, самі можуть стати причиною появи кризових явищ в організації.

Відповідно до виду локальної кризи обирається певний вид інновацій, що дозволяє підприємству справитися з кризовою ситуацією (табл. 1) [23].

Таблиця 1

Використання інновацій в антикризовому управлінні

Вид локальної кризи	Вид інновацій
Криза збуту	Продуктові інновації
Фінансова криза	Організаційно-управлінські інновації
Криза постачання	Процесні інновації
	Продуктові інновації
Виробнича криза	Продуктові інновації
	Технологічні інновації

Інноваційний процес в агропромисловій сфері має свою специфіку, яка визначається, насамперед, особливостями сільськогосподарського виробництва. Такими ознаками є: множинність видів сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки, значна різниця в технологіях її переробки та виробництва; значна залежність технологій виробництва в сільському господарстві від переважаючих природних і погодних умов; велика різниця в термінах виробництва окремих видів сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки; високий рівень територіальної роз'єднаності сільськогосподарського виробництва та значна диференціація окремих регіонів за умовами виробництва; різний соціальний рівень працівників сільського господарства, що потребує значно більшої уваги до підготовки кадрів та підвищення їх кваліфікаційного рівня.

На інноваційну діяльність сільськогосподарського підприємства значною мірою впливають технологічні, науково-технічні, організаційно-управлінські, інформаційно-комунікативні, політико-правові фактори.

Суть поняття «інновації в сільському господарстві» або «агроінновації» полягає у впровадженні в аграрну сферу технологічних, технічних, організаційних, економічних, екологічних, селекційно-генетичних та інших видів інновацій з метою отримання економічного ефекту, який забезпечить зміни якості життя та компонента живої природи (тварин чи рослин) [24].

Інноваційна спроможність будь-якого підприємства, у тому числі аграрного, залежить, зокрема, від рівня інноваційності держави та готовності суб'єктів господарювання до впровадження передових технологій. Згідно з дослідженням [25], Україна належить до країн із вищим за середній рівень готовності до передових технологій (табл. 2).

Таблиця 2

Рейтинги України за Індексом готовності до передових (frontier) технологій

Країна	Значення Індексу	Загальний рейтинг*	Рейтинг країни за складовими*				
			1	2	3	3	5
Країни з рівнем готовності до передових технологій вище середнього							
Бразилія	0,65	41	73	53	17	42	60
...							
Україна	0,56	53	66	40	47	58	97
...							
Білорусь	0,53	59	45	35	91	63	109

*1 – впровадження ІКТ, 2 – кадри (навички), 3 – дослідження та розробки (ДіР), 4 – використання в промисловості, 5 – доступ до фінансів.

Україна має досить високий рейтинг за такими складовими як рівень освіченості (навичок) населення та дослідницької активності (кількість патентів та публікацій), частка високих технологій у промисловому виробництві, разом з тим – низький рейтинг за рівнем інфраструктури ІКТ та доступністю приватних компаній до кредитів.

Як в 2020 р. та 2019 р. так і в 2021 р. найбільший обсяг фінансування бюджетних коштів за основними стратегічними пріоритетами спрямовано на четвертий стратегічний пріоритет «Технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу» (209802,97 тис. грн або 58,6%) [26]. Це свідчить про збереження лідерства цього пріоритету серед стратегічних пріоритетів та зростання попиту на інноваційні продукти сфери АПК.

За стратегічним пріоритетом «Технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу» затверджено сім середньострокових пріоритетів (табл. 3).

Таблиця 3

**Фінансування середньострокових пріоритетів за стратегічним пріоритетом
«Технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу» у 2019–2021 рр., %**

Середньострокові пріоритети за стратегічним пріоритетом «Технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу»	Частка фінансування за напрямком, %		
	2019	2020	2021
4.1. Розроблення та впровадження технологій виробництва, збереження і переробки високоякісної рослинницької продукції	57,8	55,1	54,6
4.2. Розроблення та впровадження технологій адаптивного ґрунтоохоронного землеробства	19,6	20,2	20,9
4.3. Розроблення та впровадження новітніх біотехнологій у рослинництві, тваринництві та ветеринарії	9,1	9,7	9,7
4.4. Технологічне оновлення виробництва продукції скотарства та свинарства	7,3	7,8	7,7
4.5. Розроблення та впровадження технологій створення високопродуктивних альтернативних джерел для отримання пального	3,0	2,8	2,8
4.6. Розроблення та впровадження технологій виробництва діагностикумів захворювань тварин і засобів їх захисту	2,8	3,0	3,1
4.7. Розроблення та впровадження технологій виробництва діагностикумів захворювань рослин	0,4	1,4	1,2

Тобто галузь агропромислового комплексу зберігає лідируючі позиції щодо бюджетного фінансування загальнодержавних середньострокових пріоритетів інноваційної діяльності та має тенденцію до збереження їх у майбутньому.

Основними цілями впровадження інновацій у контексті зростання експортного потенціалу є збереження та підвищення рівня ефективності використання ресурсів підприємств-виробників сільськогосподарської продукції. Вітчизняна продукція, отримана за передовими технологіями органічного виробництва, має перспективи на зовнішньому ринку. Успішне функціонування організації можливе лише за умов систематичних і цілеспрямованих інновацій, спрямованих на пошук нових і різноманітних можливостей, які надає бізнес-середовище. Така інновація є змістом інноваційної діяльності, її результати збагачують і вдосконалюють виробничо-господарські процеси, визначають напрямок майбутнього розвитку організації.

П'ять аграрних компаній увійшли до Індексу інноваційності українських компаній від Mind [27], який є дослідженням рівня інноваційності 50 найбільших українських компаній у 10 різних галузях, їх здатності змінюватися та реагувати на виклики часу (табл. 4). Найвищі бали в індексі інноваційності сільськогосподарських підприємств отримали характеристики «Інноваційність бізнес-процесів» та «Готовність до змін».

Внаслідок збройної агресії Російської Федерації, яка почалася у 2014 р., Україна втратила частину сільськогосподарських угідь, але аграрний сектор економіки в цілому зумів адаптуватися до умов війни. У 2021 р. зібрано рекордний за роки незалежності врожай сільськогосподарських культур (86 млн тонн зернових та зернобобових); досягнуто лідерства в постачанні на зовнішні ринки окремих видів сільськогосподарської продукції, зокрема олії, пшениці, кукурудзи, ячменю. У 2021 р. сільськогосподарська продукція забезпечила понад третину загального товарного експорту країни (\$27,7 млрд або 40,7%).

Таблиця 4

Оцінка індексу інновацій агрокомпаній України

Компанія	Індекс інновацій	Фактори				
		Інноваційність продукту, 25%	Інноваційність бізнес-процесів, 20%	Інноваційність бізнес-моделі, 20%	Інновації в роботі з клієнтами, 20%	Готовність до змін, 15%
Агросперіс	78	66	87	75	80	88
МХП	70	70	77	51	75	77
Астарта	66	60	76	55	65	78
Кернел	62	51	78	55	61	69
Ukrlandfarming	46	45	59	38	50	37

Тим не менш, сучасна модель розвитку агросектору виявилася вкрай вразливою. Він базується на ефектах масштабу, сировинному характері та деформованій структурі сільськогосподарського виробництва. Основними точками вразливості аграрного сектору є:

- неможливість проведення польових робіт у зоні конфлікту та звільнених територіях;
- блокування експорту сільськогосподарської продукції морем;
- руйнування інфраструктури виробництва, переробки та зберігання сільськогосподарської продукції та продуктів харчування;
- погіршення забезпеченості сільськогосподарських підприємств матеріально-технічними засобами;
- проблеми забезпечення продовольством населення в окупації та на кордоні бойових дій [28].

Основними напрямками забезпечення стійкості та адаптованості аграрного сектору до функціонування в умовах війни мають бути:

- а) максимальне залучення фінансових коштів, спрямованих на підтримку фермерів, утримання їх працівників, запобігання банкрутству;
- б) забезпечення збору врожаю сільськогосподарських культур;
- в) досягнення стійкості продовольчих систем громади шляхом стимулювання створення замкнутого ланцюга постачання матеріально-технічних ресурсів для сільськогосподарського виробництва в межах громади;
- г) перегляд формування структури посівних площ сільськогосподарських культур у напрямі її збалансування відповідно до пріоритетів забезпечення потреб внутрішнього ринку важливими соціальними продуктами харчування, потреб тваринництва та поглибленої переробки;
- д) поступове відновлення технічних можливостей експорту сільськогосподарської продукції та продуктів харчування;
- є) розроблення Стратегії розвитку аграрного сектору.

Ступінь інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємства визначає рівень його інноваційного потенціалу, а також ефективне управління ним, яке спрямоване на підтримку на належному рівні інноваційної діяльності та, як наслідок, комерційних результатів.

За рівнем інноваційного потенціалу підприємства поділяються на:

- підприємства з розвиненим потенціалом, які ведуть активну інноваційну діяльність, займають лідируючі позиції на ринку та мають розвинену систему антикризового управління;
- підприємства з нормально розвиненим інноваційним потенціалом утримують свої позиції на ринку шляхом своєчасної модифікації та оновлення продукції, а також шляхом впровадження нових і вдосконалених розробок і підходів до управління та здатні протистояти кризі;
- підприємства з нерозвиненим інноваційним потенціалом не здатні адаптуватися до змін зовнішнього середовища через відсутність цільової орієнтації, нерегульованості функціонування виробничих елементів і систем, а також адекватного ресурсного забезпечення і, як наслідок, протидії кризовій ситуації

Отже, саме інноваційна діяльність є основою забезпечення інноваційної складової системи антикризового управління підприємством. Інноваційний розвиток – це ефективна захисна відповідь підприємства на загрози втрати місця на ринку, постійний тиск з боку конкурентів, появу нових технологій, законодавчі обмеження тощо. Інновації – це засіб використання нових можливостей для підтримки або досягнення конкурентоспроможності. У довгостроковому аспекті у підприємства немає іншого виходу, крім впровадження інновацій (інноваційного розвитку), що є єдиним джерелом довгострокового успіху, а відповідно, формування системи антикризового управління.

Антикризова програма підприємства є центральною ланкою антикризового управління, яка пов'язує його мету і систему цілей, шляхи їх досягнення із завданням виходу з нестабільної ситуації та забезпечення подальшого динамічного розвитку. Найважливішими вимогами до антикризової програми є [29]:

- підпорядкування стратегічним пріоритетам організації;
- своєчасність і гнучкість реакції на нові зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на результати діяльності суб'єкта господарювання;
- кількісна та якісна вимірність результатів і параметрів антикризових заходів;
- специфічний контент для виконавців.

Для подолання протиріч та забезпечення подальшого динамічного зростання та функціонування підприємства доцільно використовувати інноваційні антикризові заходи – систему інноваційних стратегій, спрямованих на зміцнення поточних позицій суб'єкта господарювання та формування основи довгострокової стійкості. Водночас практичне застосування антикризової програми передбачає системне використання додаткових інструментів, що забезпечують спрямування інноваційних заходів, таких як інвестиційна та маркетингова політика, що підтверджує важливість цього напрямку подолання кризових явищ.

Оцінка ступеня кризового стану підприємства традиційно здійснюється за допомогою серії тестів з використанням важливих фінансово-економічних показників діяльності, які повинні дати відповідь про стан суб'єкта господарювання.

Практичне використання цих методичних підходів має певні недоліки:

– оцінка базується насамперед на фінансових показниках, які не повною мірою характеризують економічний стан підприємства – це суперечить основним принципам економічної діагностики використання всієї доступної інформації, в тому числі інформації, що стосується інноваційних шляхів виходу з кризи;

– отримані результати значною мірою залежать від аналізованого періоду та вибірки підприємств, що ускладнює формування загальних критеріїв оцінки ступеня кризової ситуації для інших підприємств;

– для подальшої ліквідації наслідків чи проведення превентивних заходів отримані результати малоприматні, оскільки характеризують лише поточний стан і не вказують на перспективні напрями стратегічного антикризового управління, в тому числі інноваційні, здатні забезпечити економічну стійкість господарюючого суб'єкта в довгостроковій перспективі.

Усунення цих недоліків необхідно здійснювати шляхом впровадження показників, що дозволяють оцінити інноваційний потенціал підприємства.

Активізація інноваційного напрямку формування антикризової програми вбачається у необхідності диференціації інструментів управління шляхом виділення економічних складових державних механізмів, а також можливостей самого підприємства, таких як управлінські, маркетингові, організаційні здібності, фінансування. Оскільки засоби управління забезпечують цілеспрямованість усього комплексу антикризового управління, вони потребують першочергового застосування – для цього необхідно обґрунтувати подальшу місію та систему цілей підприємства, яке потребує втручання для подолання кризи чи її виникнення, що забезпечить спрямованість антикризової програми суб'єкта господарювання. Детальне обґрунтування цих аспектів забезпечить вибір та формування стратегічних напрямків розвитку ринкових інноваційних можливостей підприємства, здатних забезпечити отримання належних фінансово-економічних результатів для стабілізації становища суб'єкта господарювання. Це, у свою чергу, потребує формування відповідної фінансової основи, враховуючи невизначеність інноваційного середовища.

Антикризова програма підприємства – складова механізму антикризового управління суб'єктом господарювання у формі планового документа, в якому визначено цілі та завдання, доцільні для досягнення в планованому періоді, а також методи їх виконання (табл. 5).

Таблиця 5

Сутність антикризової програми*

Характеристики антикризової програми	Складові антикризового управління		
	Менеджмент попередження	Менеджмент порятунку	Менеджмент відновлення
1. Мета	Недопущення нестабільного стану та кризової ситуації	Недопущення банкрутства	Вихід з нестабільного стану та стабілізація ситуації
2. Завдання	діагностика ризику розгортання кризи і прогноз її наслідків	оцінка масштабів кризи і її фази	перегляд сильних і слабких сторін за нових умов господарювання
3. Основні розділи антикризової програми	1. Загальна характеристика кризи, основних причин, що їх обумовили, та проблем, які потребують вирішення. 2. Цільові параметри антикризового процесу. 3. Обмеження антикризового процесу (час, інформація, витрати). 4. Перелік антикризових заходів із визначенням детального плану-графіку реалізації кожного з них. 5. Бюджет витрачання коштів на реалізацію антикризової програми розвитку. 6. Фінансовий план діяльності підприємства на період реалізації антикризової програми.		
4. Складові оцінювання кризової ситуації	Люди, процеси, системи, структури		
5. Показники інноваційної складової відбору антикризових заходів	питома вага інтелектуальної власності у загальній вартості майна підприємства; питома вага персоналу, зайнятого в НДДКР; коефіцієнт майна, призначеного для НДДКР; коефіцієнт впровадження нових видів продукції; коефіцієнт стійкості інноваційного Зростання, тощо	чиста дисконтована вартість; внутрішня норма прибутковості; період окупності	потенціал інноваційного продукту
6. Методи планування інноваційних заходів	сценарійний підхід (оптимістичний, песимістичний, найбільш очікуваний сценарій); стратегічний контролінг		

*Складено на основі [20; 29; 30]

Важливу роль у вирішенні наслідків кризи та її повній ліквідації на підприємстві відіграє антикризове управління. Стратегія антикризового управління включає послідовність послідовних заходів щодо виявлення кризових ситуацій, своєчасного попередження, пом'якшення процесу та повного подолання різного роду криз.

Цифровізація економіки сприяє впровадженню цифрових інструментів і у процес антикризового управління підприємством. Сучасний етап діяльності підприємства в системі антикризового управління вимагає використання новітніх технологій, якими на сьогодні є цифрові технології. Основою бізнесу в кризовій ситуації є інформаційне забезпечення та цифрові ресурси, навколо яких будуються всі бізнес-процеси та на основі яких формуються нові бізнес-моделі та екосистеми. Метою використання цифрових інструментів є подолання кризової ситуації, вихід на нові ринки, створення нових каналів продажів і рішень, які генерують новий чистий прибуток і призводять до зростання вартості компанії.

Використання цифрових технологій є ключовою рисою, яка вирізняє успішний бізнес на будь-якому етапі його життя. У процесі свого розвитку підприємства використовують все більшу кількість новостворених хмарних сервісів і систем, поступово розширюючи цей набір з метою прискорення та спрощення бізнес-процесів. Діяльність підприємств майбутнього («smart enterprise») базується на процесах поєднання розумного обладнання та всіх систем підприємства: кожен об'єкт отримує свою цифрову модель і забезпечує передачу даних.

Оцінка часових показників і наявності необхідних цифрових ресурсів, впровадження цифрових технологій дозволяє підприємствам значно скоротити як транзакційні, так і трансформаційні витрати для бізнесу, а також стати більш клієнтоорієнтованими, формуючи індивідуальні послуги та продукти. Впровадження системи відстеження руху всіх товарів підвищує лояльність та конверсію тощо.

Подолання кризи завдяки використанню цифрових технологій залежить від багатьох факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Удосконалення організаційної структури, бізнес-моделі та кадрового потенціалу залишається в компетенції самого підприємства. Зовнішнє середовище має створювати сприятливі умови для доступу підприємств до ресурсів інноваційної діяльності.

Висновки

Інновація – це оригінальне (нове) рішення, засноване на науково-технічних досягненнях, впровадження якого призводить до змін у всіх сферах діяльності підприємства шляхом створення, розробки, впровадження та використання нового продукту (товару/послуги), технології або рішення організаційного характеру для досягнення максимального можливого економічного та/або соціального та/або екологічного ефекту.

Ефективне антикризове управління вирішує такі завдання: попередження кризи; використання можливостей кризової ситуації; зменшення або пом'якшення впливу та розміру кризи; швидку та ефективну ліквідацію наслідків кризи. Отже, антикризове управління – це управління, спрямоване на запобігання, нейтралізацію та використання можливостей кризової ситуації в господарській діяльності підприємств, на адаптацію системи управління до змін зовнішнього середовища, що сприятиме сталому розвитку підприємства. Для антикризового управління найважливішими є продуктивні, процесні та реорганізаційні інновації.

До найхарактерніших особливостей розвитку інноваційних процесів в аграрному секторі України належать: множинність форм і зв'язків сільськогосподарських товаровиробників з інноваційними формуваннями; ізоляваність більшості сільгоспвиробників усіх рівнів; відсутність чіткого та науково обґрунтованого організаційно-економічного механізму трансферу наукових досягнень сільськогосподарським товаровиробникам і, як наслідок, значне відставання галузі в розвитку інновацій в агропромисловому виробництві.

Сучасна модель розвитку аграрного сектора виявилася вкрай вразливою. Основними моментами вразливості аграрного сектору є: неможливість проведення польових робіт у зоні конфлікту та на звільнених територіях; блокування експорту сільськогосподарської продукції морем; руйнування інфраструктури виробництва, переробки та зберігання сільськогосподарської продукції та продуктів харчування; погіршення забезпечення сільськогосподарських підприємств матеріально-технічними засобами; проблеми забезпечення продовольством населення в окупації та на межі бойових дій.

Основними напрямками забезпечення стабільності та адаптованості аграрного сектору до функціонування в умовах війни мають бути: максимальне залучення прямих та непрямих інвестицій; забезпечення врожаю сільськогосподарських культур; досягнення сталості систем харчування громад; огляд формування структури посівних площ сільськогосподарських культур; поступове відновлення технічних можливостей експорту сільськогосподарської продукції та продуктів харчування; розроблення Стратегії розвитку аграрного сектору.

Антикризова програма підприємства є центральною ланкою антикризового управління, яка пов'язує його мету і систему цілей, шляхи їх досягнення із завданням виходу з нестабільної ситуації та забезпечення подальшого динамічного розвитку.

Сучасний етап діяльності підприємства в системі антикризового управління вимагає використання новітніх технологій, якими на сьогодні є цифрові технології. Цифровізація економіки також сприяє впровадженню цифрових інструментів у процес антикризового управління підприємством. Основою бізнесу в кризовій ситуації є інформаційне забезпечення та цифрові ресурси, навколо яких будуються всі бізнес-процеси та на основі яких формуються нові бізнес-моделі та екосистеми. Використання цифрових технологій є ключовою рисою, яка вирізняє успішний бізнес на будь-якому етапі його життя.

Список використаної літератури

1. Schumpeter, J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle. Transaction Publ., 2008. P. 89.
2. Полегенька М. А. Етимологія терміну «інновації» як економічної категорії. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2016/11.pdf.
3. Закон України "Про інноваційну діяльність" від 04.07.2007 р. № 40-IV (зі змінами і доповненнями) // Офіційний сайт Верховної Ради. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
4. Буковецька, Ю. І. Сучасні підходи до визначення сутності та класифікації інновацій. *Економічний аналіз*. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Том 17. № 1. С. 32-37.
5. Фісуненко П. А. Формування підходів до визначення сутності інновацій в економічних дослідженнях. URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/31_2020ua/30.pdf.
6. Єрмак С. О. Дослідження економічного змісту поняття «інновація». *Економіка. Фінанси. Право*, 2017. № 1 (8). С. 42-46.
7. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. No2. С. 171-176. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/12>.
8. Удосконалення діагностики антикризового управління підприємством у системі управлінської діагностики / Р. Скриньковський та ін. URL: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6234599.pdf>.
9. Захаренко Н.С. Антикризове управління підприємством на основі класифікації криз та факторів їх виявлення. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Економічні науки. 2010. Вип. 20. С. 60-62.
10. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages-217_226.pdf.
11. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf.
12. Оліярник В., Дідух У. Антикризове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. URL: http://sophus.at.ua/Zb_LAC_11_2014.pdf#page=221.
13. Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf>.
14. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства*: зб. наук. пр. 2020. № 2 (25). С. 137-145.
15. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265-269.
16. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. №11. С. 90-96.
17. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and crisis management: *Integration, interpretation, and research development*. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43(6). P. 1661-1692.
18. Шатайло О. А. Змістова характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 217–226. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226>.
19. Балаш Л.Я., Бінерт О.В. Лисюк О.В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3. С. 136-140.
20. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. *Економічний аналіз*. Тернопіль. 2019. Том 29. № 1. С. 156-163. URL: <http://eig.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/5248>.
21. Резнік, Н. П., Костилян В. А. Антикризове управління підприємством, як засіб захисту підприємства від банкрутства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 181-187.
22. Токарев О.М. Копішинська К.О. Інновації в антикризовому управлінні підприємством. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22564/1/2017-11_2-22.pdf.
23. Антоненко Е. В., Гарафонов О. І. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 110-116. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-110-116>.
24. Могильна Л.М. Інноваційна діяльність сільськогосподарських підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 346-351. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/72.pdf>.
25. Стан науково-інноваційної діяльності в Україні у 2020 році: науково-аналітична записка / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда, Т.К.Кваша та ін. Київ : УкрІНТЕІ, 2021. 39 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2021/06/23/AZ.nauka.innovatsiyi.2020-29.06.2021.pdf>.
26. Реалізація середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня у 2021 році: аналітична довідка / Т.В. Писаренко, Т.К. Кваша, О.Ф. Паладченко, І.В. Молчанова, О.П. Кочеткова. Київ : УкрІНТЕІ, 2022. 95 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2022/08/08/Analit.dov.Real.seredn.pr.napr.2021-08.08.2022.pdf>.

27. Innovation Index. URL: <https://mind.ua/innovativeteams/index>.
28. Особливості функціонування аграрного сектора економіки України в умовах війни. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/osoblyvosti-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektora-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh>.
29. Шилова О. Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 173-180. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_4_18.
30. Власенко В. А. Принциповий підхід до формування антикризової програми розвитку підприємства в умовах інтеграційних процесів. *Проблеми системного підходу в економіці* : збір. наук. праць. Київ : Національний авіаційний університет, 2019. Вип. 4 (72). С. 171-178. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/7117>

References

1. Schumpeter, J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle. Transaction Publ., 2008. P. 89.
2. Polehenka M. A. Etymologia terminu "innovatsii" yak ekonomichnoi katehorii. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2016/11.pdf.
3. .Zakon Ukrainy "Pro innovatsiynu diialnist" vid 04.07.2007 r. № 40-IV (zi zminamy i dopovnenniamy) // Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
4. Bukovetska, Yu. I. Suchasni pidkhody do vyznachennia sutnosti ta klasyfikatsii innovatsii. Ekonomichni analiz. Ternopil : Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu "Ekonomichna dumka", 2014. Tom 17. № 1. S. 32-37.
5. Fisunen P. A. Formuvannia pidkhodiv do vyznachennia sutnosti innovatsii v ekonomichnykh doslidzhenniakh. URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/31_2020ua/30.pdf.
6. Iermak S. O. Doslidzhennia ekonomichnoho zmistu poniattia «innovatsiia». *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 2017. № 1 (8). S. 42-46.
7. Bolotnov D. H. Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia vitchyznianymy pidpriemstvamy. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. S. 171-176. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/12>.
8. Udoskonalennia diahnozyky antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom u systemi upravlinskoj diahnozyky / R. Skrynkovskiy ta in. URL: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6234599.pdf>.
9. Zakharenko N.S. Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom na osnovi klasyfikatsii kryz ta faktoriv yikh vyavlenia. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnogo tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2010. Vyp. 20. S. 60–62.
10. Dokunina K.I. Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: sutnist poniattia ta funktsii. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2018. Vyp. 36 (1). S. 113-116. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages-217_226.pdf.
11. Hoi V. V., Vasyliu O. V. Antykrizove upravlinnia korporatyvnymy pidpriemstvamy: teoretychni aspekty. *Efektivna ekonomika*. 2018. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf.
12. Oliarnyuk V., Didukh U. Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom v suchasnykh umovakh hospodariuvannia. URL: http://sophus.at.ua/Zb_LAC_11_2014.pdf#page=221.
13. Akhnovska I.O. Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nestabilnoho ekonomichnoho seredovyscha. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf>.
14. Onisiforova V. Yu., Sidelnikova V. K. Aktualni aspekty antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom. *Problemy i perspektivy rozvytku pidpriemstva: zb. nauk. pr.* 2020. No 2 (25). S. 137-145.
15. Iepifanova I. Yu., Oranska N. O. Sutnist antykrizovoho upravlinnia pidpriemstva. *Ekonomika i suspilstvo*. 2016. Vyp. 2. S. 265-269.
16. Didenko Ye. O., Fesiun A. S. Teoretyko-metodychni zasady antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy. *Ekonomika ta derzhava*. 2018. № 11. S. 90-96.
17. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43(6). P. 1661-1692.
18. Shatailo O. A. Zmistovna kharakterystyka systemy antykrizovoho upravlinnia. *Biznes Inform*. 2019. № 5. S. 217-226. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226>.
19. Balash L.Ia., Binert O.V. Lysiuk O.V. Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*. 2019. Vyp. 3. S. 136-140.
20. Nechayeva I. Osoblyvosti pryiniattia upravlinskykh rishen, yikh otsinka ta otsiniuvannia v umovakh kryzy. *Ekonomichni analiz. Ternopil*. 2019. Tom 29. № 1. S. 156-163. URL: <http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/5248>.
21. Reznik, N. P., Kostylianu V. A. Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom, yak zasib zakhystu pidpriemstva vid bankrutstva. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. 2019. Tom 4. № 3. S. 181–187.
22. Tokarev O.M. Kopishynska K.O. Innovatsii v antykrizovomu upravlinni pidpriemstvom. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22564/1/2017-11_2-22.pdf.
23. Antonenko E. V., Harafonova O. I. Innovatsii yak instrument rozvytku antykrizovoho upravlinnia orhanizatsiiei. *Biznes Inform*. 2019. № 9. S. 110-116. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-110-116>.

24. Mohylina L.M. Innovatsiina diialnist silskohospodarskykh pidpriemstv. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. 2016. № 9. S. 346-351. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/72.pdf>.

25. Stan naukovo-innovatsiinoi diialnosti v Ukraini u 2020 rotsi: naukovo-analitychna zapyska / T.V. Pysarenko, T.K. Kuranda, T.K.Kvasha ta in. Kyiv : UkrINTEI, 2021. 39 s. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2021/06/23/AZ.nauka.innovatsiyyi.2020-29.06.2021.pdf>.

26. Realizatsiia serednostrokovykh priorytetnykh napriamiv innovatsiinoi diialnosti zahalnodержavnogo rivnia u 2021 rotsi: analitychna dovidka / T.V. Pysarenko, T.K. Kvasha, O.F. Paladchenko, I.V. Molchanova, O.P. Kochetkova. Kyiv : UkrINTEI, 2022. 95 s. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2022/08/08/Analit.dov.Real.seredn.pr.napr.2021-08.08.2022.pdf>.

27. Innovation Index. URL: <https://mind.ua/innovativeteams/index>.

28. Osoblyvosti funktsionuvannia ahrarnoho sektora ekonomiky Ukrainy v umovakh viiny. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/osoblyvosti-funktsionuvannya-ahrnogo-sektora-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh>.

29. Shylova O. Yu. Rozroblennia antykryzovoi prohramy pidpriemstva v umovakh innovatsiinoho shliakhu rozvytku. Marketynh i menedzhment innovatsii. 2013. № 4.S. 173-180. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_4_18.

30. Vlasenko V. A. Pryntsypovi pidkhid do formuvannia antykryzovoi prohramy rozvytku pidpriemstva v umovakh intehratsiinykh protsesiv. Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi : zbir. nauk. prats. Kyiv : Natsionalnyi aviatsiinyi universytet, 2019. Vyp. 4 (72). S. 171-178. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/7117>.