

## ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Н. О. ВЕРНЮК**, кандидат економічних наук

**В. В. ДЕКАРЧУК**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

**І. О. ДМИТРИК**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

Уманський національний університет садівництва

*В статті проаналізовано методи, що застосовуються в управлінні підприємствами під час кризи. Наведено класифікацію факторів, що обумовлюють кризові явища в діяльності підприємств. Акцентовано увагу на необхідності впровадження інноваційних підходів до управління підприємствами, особливо в умовах сучасних викликів, пов'язаних з економічною і політичною нестабільністю, кризовими явищами в промисловості та наслідками війни. За результатами виконаного дослідження зроблено висновок, що впровадження інноваційних методів управління підприємствами стає не просто перевагою, а необхідністю для виживання в кризових умовах.*

**Ключові слова:** криза, інновації, інноваційні методи, розвиток, антикризове управління, підприємства.

**Постановка проблеми.** Нині кризові явища пронизують практично всі сфери економіки України, а особливо промисловість та аграрний сектор. Підтвердженням цього є негативні тенденції основних макроекономічних показників і аналіз функціонування різних ринків країни. Це підкреслює актуальність пошуку шляхів запобігання та подолання кризових явищ в економіці до яких належить використання застарілих технологій, низький рівень впровадження інновацій та часткове оновлення асортименту продукції, що негативно впливає на конкурентоспроможність українських підприємств.

Інноваційні методи управління є вкрай необхідними для виходу підприємств з кризи, адже швидка адаптація до змін ринкової кон'юнктури дасть змогу підприємствам вижити і забезпечити сталий розвиток. Проблематика дослідження полягає в тому, щоб визначити які саме інноваційні методи є найбільш ефективними для подолання кризи підприємствами в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Використання інноваційних методів в управлінні підприємствами під час кризи в своїх працях досліджували багато вітчизняних науковців, зокрема: Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. [1] досліджували питання стратегічного управління підприємствами, зокрема в умовах економічної нестабільності, Василенко В. [2] проаналізував основні

причини виникнення кризових ситуацій та розробив методи їх діагностики, профілактики і подолання, Макаренко С. [3] приділив увагу аналізу процесу стратегічного планування в умовах сучасного промислового сектора, праці Бельтюкова Є., Ткачук Т. [4] присвячені аналізу підходів до розробки стратегій інноваційного розвитку для підприємств промислової сфери, Диха М., Диха В. [5] аналізували поточний стан інноваційного розвитку України в контексті глобальних економічних і технологічних тенденцій, Людвік І. [6] досліджував роль інновацій у забезпеченні економічного зростання України на тлі процесів глобалізації, Москаленко Л., Хринюк О. [7] досліджували підходи до подолання кризових ситуацій в діяльності підприємств та інші.

Значний інтерес фахівців з досліджуваної тематики підтверджує її актуальність. Проте, в умовах постійних змін та нестабільної ситуації в країні необхідним є детальне вивчення інноваційних методів управління підприємствами під час кризи та впровадження їх в діяльність підприємств з метою її подолання та виходу з кризового стану.

**Мета статті** полягає в класифікації інноваційних методів управління підприємствами та обґрунтуванні необхідності їх впровадження під час кризи для підвищення ефективності управління підприємствами. Методика досліджень базується на комплексному підході, що враховує теоретичний аналіз, класифікацію кризових явищ та емпіричне підтвердження ефективності запропонованих інноваційних методів для подолання криз на підприємствах.

**Результати дослідження.** Як свідчить світовий досвід, успішний економічний розвиток відбувається тоді, коли держава активно підтримує та заохочує інноваційні стратегії, що спрямовані на покращення діяльності підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності. Однак, підприємства України зазнали значного негативного впливу через повномасштабне вторгнення росії в лютому 2022 року. Втрати значних територій, евакуація населення, втрата підприємств, розрив економічних зв'язків і торговельна блокада з боку росії та білорусі спричинили зниження ВВП України на 29 % у перший рік війни. Таким чином, 31,7 % підприємств повністю або майже повністю припинили свою діяльність, а решта підприємств, що працювали, зазнали падіння обороту на 31,2 % порівняно з 2021 роком [6].

За даними останнього дослідження Advanter Group, майже 91 % підприємств відновили свою діяльність з початку війни. У жовтні 2023 року лише 9,6 % компаній залишалися призупиненими або близькими до закриття, тоді як у вересні 2022 року цей показник становив 33,8 %, а в червні 2022 року – 46,8 %. Це свідчить про повернення України на шлях відновлення, а зростання ВВП у другому і третьому кварталах 2023 року підтверджує цю тенденцію.

На підставі аналізу діяльності підприємств можемо виділити кілька груп факторів, що спричиняють зниження їхньої стійкості та здатні призвести до кризових ситуацій (табл. 1): джерело походження кризи, наслідки її прояву, характер впливу кризових явищ, їх ступінь передбачуваності, тривалість дії та підхід до визначення цих явищ.

**Табл. 1. Класифікація факторів, що обумовлюють кризові явища в діяльності підприємств**

Класифікаційна ознака	Види факторів	Характеристика
Джерело походження	Внутрішні	Виникають за межами підприємств, та не піддаються опосередкованого впливу
	Зовнішні	Характеризуються факторами, що виникають всередині підприємства та залежать від його діяльності
Наслідки прояву	Загальні	Вплив цих факторів призводить до погіршення загальних умов здійснення підприємницької діяльності
	Специфічні	Дія цих факторів погіршує перспективи діяльності підприємств окремих галузей
	Індивідуальні	Їх дія безпосередньо спричиняє виникнення ситуації банкрутства підприємств
Характер впливу	Прямі	Фактори, які безпосередньо впливають на функціонування підприємств
	Непрямі	Фактори, що опосередковано впливають на діяльність підприємств змінюючи умови його функціонування
Ступінь передбачуваності	Передбачувані	Фактори, які можливо врахувати та передбачити за допомогою планування
	Непередбачувані	Чинники, які неможливо передбачити та які раптово впливають на діяльність підприємств
Час дії	Короткострокові	Тривають протягом короткого періоду, здебільшого протягом 1 року
	Довгострокові	Фактори, які мають тривалий вплив та можуть призводити до стійких кризових явищ
Підхід до визначення	Потенційні	Визначається сутністю явищ та процесів, що обумовлюють ймовірність виникнення ознак кризи та неплатоспроможність підприємств
	Фактичні	Результат досліджень процесу розвитку кризи конкретного підприємства, що визначені в перебігу проведення спеціального дослідження

Джерело: сформовано авторами на основі [2]

Для того щоб зрозуміти чи готова держава до інноваційних змін та впровадження інноваційних методів управління на світовому та європейському

рівнях використовують різні методи та обчислюють відповідні індекси. Аналіз інноваційних показників України у світовому масштабі є важливим етапом дослідження оцінки інноваційного потенціалу країни і окремих підприємств, адже саме інновації включають в себе нові ідеї, технології, підходи, які дозволяють підприємствам зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку. Зокрема, глобальний індекс інновацій дає змогу оцінити саме інноваційний потенціал країни та враховує різні аспекти інноваційної діяльності. Показники України в Індексі глобальних інновацій (ІГЕ) за період 2021–2023 рр. представлено у таблиці 2.

**Табл. 2. Показники України в Індексі глобальних інновацій (ІГЕ) за період 2021-2023 рр.**

Рік	Загальний рейтинг	Інноваційна продуктивність	Інфраструктура	Розвиток ринку	Розвиток бізнесу	Рівень знань і технологій	Креативність
2021	49	Високий	Середній	Середній	Вище середнього	Високий	Середній
2022	57	Середній	Вище середнього	Середній	Середній	Високий	Вище середнього
2023	56	Вище середнього	Вище середнього	Середній	Середній	Вище середнього	Високий

*Джерело: побудовано авторами на основі [8]*

Аналізуючи динаміку показників України в Індексі глобальних інновацій (ІГЕ) за період 2021–2023 рр., можемо зробити певні висновки щодо тенденцій та змін в різних аспектах інноваційного розвитку. Так, у 2021 році Україна зайняла 49-те місце в загальному рейтингу, але в 2022 році позиція дещо погіршилась до 57-го місця. Це може бути пов'язано як із внутрішніми економічними викликами, так і з глобальними кризами, включаючи наслідки пандемії та початок російсько-української війни. В 2023 році Україна піднялася на одну позицію, що свідчить про певну стабілізацію та адаптацію до нових умов.

Однією з умов забезпечення ефективності управління підприємством в умовах кризи є інноваційний підхід, що передбачає впровадження в антикризову діяльність підприємства новітніх технологій, ідей та методів управління. Слід зазначити, що будь які інноваційні методи управління потребують залучення додаткових фінансових, технологічних, інформаційних та трудових ресурсів, які в умовах кризи в організації є обмеженими. Тому їх впровадження потребує чіткого обґрунтування та прогнозування наслідків і результатів, оскільки, необґрунтовані інновації можуть посилити існуючі, або провокувати нові кризові явища в організації.

У таблиці 3 нами згруповано інноваційні методи антикризового управління підприємствами.

**Табл. 3. Класифікація інноваційних методів в управлінні підприємствами під час кризи**

Інноваційний метод	Характеристика методу
Метод цифрової трансформації	Впровадження в діяльність підприємств сучасних цифрових технологій (хмарних сервісів, штучного інтелекту) для оптимізації процесів та зменшення витрат
Метод Agile-менеджмент	Полягає у використанні гнучких методологій (Agile, Scrum) для підвищення адаптації підприємств та швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища
Метод кризового ризик-менеджменту	Визначаються та аналізуються потенційні ризики пов'язані з кризовими явищами
Метод антикризового маркетингу	Впровадження адаптивних маркетингових стратегій в діяльність підприємств (таргетована реклама, аналітика поведінки споживачів) задля збереження ринкових позицій та утримання клієнтів
Метод операційної гнучкості	Сутність даного методу полягає в оптимізації операційних процесів підприємств для зменшення витрат і швидшого реагування на зміни попиту та постачання в умовах кризи
Метод автоматизації процесів	За допомогою впровадження автоматизованих систем управління вдається зменшити помилки людського фактору та підвищити ефективність роботи, а також дозволяє швидше виконувати рутинні завдання
Метод фінансового реінжинірингу	Здійснення реорганізації фінансових процесів з метою підвищення ліквідності, управління грошовими потоками та оптимізації витрат для збереження фінансової стабільності підприємств
Метод інноваційного підходу до ланцюга постачання	Даний метод передбачає пошук гнучких та альтернативних постачальників, а також технологій, які дають змогу моніторити та прогнозувати зміни у постачанні сировини й продукції на підприємства

*Джерело: розроблено авторами на основі [7]*

Вони можуть використовуватися для управління підприємствами під час кризових ситуацій та адаптуватися залежно від специфіки галузі і особливостей підприємств. Однак, головною причиною кризового стану більшості вітчизняних підприємств є повномасштабне вторгнення. Саме через повномасштабне вторгнення значна кількість вітчизняних підприємств змушена була припинити свою діяльність, адже збільшилася частина окупованих територій, виробнича інфраструктура зазнає значних ушкоджень через постійні ворожі повітряні атаки, спостерігається постійний відтік працівників, маємо негативну динаміку купівельної спроможності населення, порушення логістики тощо. Тому варто

зазначити, що в умовах воєнного стану не всі із зазначених у таблиці 3 інноваційні методи доцільно використовувати, адже впровадження кожного конкретного методу в діяльність підприємства передбачає забезпечення певних передумов.

До прикладу, метод Agile-менеджменту потребує стабільного середовища для реалізації проєктів, а в умовах воєнного стану це неможливо, так як існує постійна нестабільність і ризиковість короткострокових результатів. Метод кризового ризик-менеджменту фокусується на передбаченні ризиків та запобіганні їх впливу, в нинішніх умовах передбачити всі ризики та мінімізувати їх вплив на діяльність підприємств не завжди можливо. Метод антикризового маркетингу більше спрямований на адаптацію підприємств в умовах зміни попиту, зважаючи на те, що в нинішніх умовах попит споживачів різко знизився та змістився до купівлі товарів першої необхідності використання даного методу не буде ефективним у подоланні кризи на підприємствах. Метод операційної гнучкості здебільшого спрямований на швидке коригування виробничих процесів під нові умови, воєнний стан унеможливорює переналаштування виробництва через руйнування підприємств або відсутність на ньому працівників, також даний метод передбачає значні фінансові та часові витрати, які не можуть бути реалізовані в короткостроковий період.

Метод автоматизації процесів передбачає застосування інноваційних технологій з метою зниження витрат та підвищення ефективності діяльності підприємств, даний метод не може бути застосований для вирішення поставленої нами проблеми тому, що має досить значну залежність від електрики та доступу до інтернету, а також збільшує витрати підприємств на впровадження таких процесів в їх діяльність. Метод фінансового реінжинірингу полягає в зміні процесу фінансування з метою підвищення ефективності діяльності підприємств, але саме надмірна зміна фінансових процесів може навпаки створити додаткові фінансові ризики на підприємствах. Всі вказані методи є цінними, якщо їх впроваджують в діяльність підприємств в стабільних умовах, однак воєнний стан вносить свої корективи, тому головною метою в таких умовах є швидке реагування, виживання і збереження ресурсів підприємств, що вимагає впровадження в діяльність підприємств інших підходів.

Розглянемо застосування інноваційних методів, що будуть спрямовані саме на стабілізацію та розвиток підприємств, які опинились в кризовому стані через війну в Україні. Найефективнішим, на нашу думку, інноваційним методом управління підприємствами під час кризи є метод цифрової трансформації. Саме за допомогою цього методу стає можливим швидке реагування на зміни, що є критично важливим аспектом в нестабільних умовах [4].

Основними перевагами застосування даного інноваційного методу є:

- автоматична обробка інформації, що дозволяє знизити навантаження на персонал підприємств та забезпечити стабільне протікання операцій;
- інформація обробляється та зберігається в хмарному середовищі, що дає можливість отримати доступ до інформації з будь якої точки світу, а також є важливим для збереження безперервності роботи підприємств;

– онлайн-продажі та обслуговування дозволяють залучити більшу кількість споживачів навіть у віддалених районах, цим самим забезпечуючи надходження прибутку;

– дистанційна робота дозволяє співробітникам підприємств працювати з безпечних місць.

Проте, інноваційний метод цифрової трансформації підприємств в умовах кризи має і свої недоліки, до яких належать:

- значні фінансові вкладення;
- постійний доступ до інтернету;
- ризик кібератак;
- додаткове навчання персоналу підприємств;
- проблеми з технічною підтримкою.

Однак, вважаємо, що вказані недоліки не можуть слугувати причиною знецінювання цього інноваційного методу, адже враховуючи всі ризики підприємства навпаки будуть готові до подолання надзвичайних ситуацій, які можуть виникнути під впливом наведених факторів.

Не менш ефективним інноваційним методом управління у кризових умовах є, на нашу думку, метод інноваційного підходу до ланцюга постачання. Війна призвела до порушень в логістичних ланцюгах, руйнування доріг, мостів, залізничного сполучення, все це ускладнило перевезення вантажів не тільки в Україні, а й поза її межами. Ситуація, яка склалась навколо логістики призводить до зростання тарифів на перевезення, збільшення витрат на паливо, страхування, формування безпечних маршрутів. Тому підприємства мають бути готові до викликів сьогодення та активно впроваджувати метод інноваційного підходу до ланцюга постачання в управлінні логістикою, оскільки в умовах війни застосування інноваційного підходу до ланцюга постачання є ключовим для забезпечення безперервності роботи підприємств.

Охарактеризуємо основні інноваційні підходи до формування ланцюга постачання, які, на нашу думку, доцільно використати в управлінні підприємствами під час кризи:

- скорочення відстані до джерел постачання;
- співпраця з кількома постачальниками;
- використання цифрових технологій для управління логістичним ланцюгом;
- адаптація маршрутів у разі закриття доріг або маршруту через зону бойових дій;
- співпраця з іншими підприємствами для розподілення логістичних витрат;
- постійний моніторинг та прогнозування для моделювання різного розвитку подій та мінімізація ризиків від надзвичайних ситуацій.

Підсумовуючи вище викладене, можемо зробити висновок, що поєднання інноваційного підходу до формування ланцюга постачання з методами цифрової трансформації дозволяє підприємствам створити більш стійку, гнучку та адаптивну систему в управлінні підприємствами під час криз в умовах воєнного

стану. Поєднання цих двох інноваційних методів дасть змогу не лише ефективно управляти кризами, знижуючи залежність від фізичних ресурсів, а й забезпечити швидке реагування на непередбачувані обставини та мінімізувати затримки в постачанні. Завдяки цифровим інструментам та автоматизації основних бізнес-процесів підприємства можуть досягти більшої оперативності, прозорості та надійності в управлінні, що є ключовим фактором для збереження конкурентоспроможності та стабільності в кризових умовах.

**Висновки.** Застосування інноваційних методів управління підприємствами під час кризи стає не просто перевагою, а необхідністю для виживання та розвитку в умовах криз. Такі методи, як цифрова трансформація та метод інноваційного підходу до формування ланцюга постачання дозволяють підприємствам адаптуватися до змінного середовища, підвищувати гнучкість і зменшують ризики виникнення криз. Поєднання цих методів забезпечує більш ефективне управління ресурсами підприємств та оперативність у прийнятті рішень, що дозволяє швидко реагувати на виклики і зберігати стабільність в умовах кризи. Загалом використання інноваційних методів управління підприємствами не лише допомагають підтримати роботу підприємств під час кризи, але й створюють основу для стратегічного розвитку в довгостроковій перспективі.

#### **Література:**

1. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> 2.
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ, 2003. 504 с.
3. Макаренко С. Особливості аналітичної оцінки вибору стратегії розвитку промислового підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 58. С. 28–32.
4. Бельтюков Є, Ткачук Т. Теоретичні основи формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 4. С. 36–40.
5. Диха М., Диха В. Рівень інноваційності розвитку України в глобальному вимірі та окреслення його перспектив. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 2. С. 5–15.
6. Людвік І. Інноваційний розвиток України в умовах глобалізації економічного простору. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 2 (125). С. 36–40.
7. Москаленко Л. А., Хринюк О. С. Методи антикризового управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2011. № 5. С. 114–117.
8. Global Innovation Index 2023. Режим доступу: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/2023/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2023/).
9. Global Innovation Index 2024. Режим доступу: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/>.



10. European Innovation Scoreboard 2023. Country profile – Ukraine. Режим доступу: [https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2023/ec\\_rtd\\_eis-country-profile-ua.pdf](https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2023/ec_rtd_eis-country-profile-ua.pdf).

### References:

1. Arefieva, O. V., Piletska, S. T., Listrova, M. S. (2022). Formation of a competitive strategy of an enterprise in the system of anti-crisis management. *Economy and Society*, issue 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> 2. [in Ukrainian].
2. Vasylenko, V. O. (2003). Anti-crisis management of an enterprise. Kyiv, 2003. 504 p. [in Ukrainian].
3. Makarenko, S. (2020). Features of the analytical assessment of the choice of an industrial enterprise development strategy. *Black Sea Economic Studies*, no. 58, pp. 28–32. [in Ukrainian].
4. Beltyukov, E., Tkachuk, T. (2020). Theoretical foundations of the formation of an innovative development strategy of an industrial enterprise. *Bulletin of the Khmelnytsky National University. Series: Economic Sciences*, no. 4, pp. 36–40. [in Ukrainian].
5. Dykha, M., Dykha, V. (2023). The level of innovative development of Ukraine in the global dimension and outlining its prospects. *Kyiv Economic Scientific Journal*, no. 2, pp. 5–15. [in Ukrainian].
6. Ludvik, I. (2022). Innovative development of Ukraine in the context of globalization of the economic space. *State and regions. Series: Economy and Entrepreneurship*, no. 2 (125), pp. 36–40. [in Ukrainian].
7. Moskalenko, L. A., Khrynyuk, O. S. (2011). Methods of anti-crisis management of an enterprise. *Current problems of economics and management*, no. 5, pp. 114–117. [in Ukrainian].
8. Global Innovation Index 2023. Access mode: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/2023/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2023/).
9. Global Innovation Index 2024. Access mode: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/>.
10. European Innovation Scoreboard 2023. Country profile – Ukraine. Access mode: [https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2023/ec\\_rtd\\_eis-country-profile-ua.pdf](https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2023/ec_rtd_eis-country-profile-ua.pdf).

### Annotation

**Verniuk N. O., Dekarchuk V. V., Dmytryk I. O.**

#### ***Introduction of innovative methods of enterprise management as a tool for crisis management***

*The article analyzes the urgent problem of ensuring the sustainability and competitiveness of Ukrainian enterprises in crisis conditions. Crisis phenomena are currently affecting virtually all sectors of the Ukrainian economy, especially industry. This is evidenced by trends in key macroeconomic indicators and analysis of the functioning of various markets in the country. This underscores the need to find ways to prevent and overcome the crisis in the economy. We emphasize the importance of applying innovative approaches to management in the context of economic and political instability, crisis phenomena in industry, and the consequences of military actions. We classify the main factors that cause crisis phenomena in the activities of enterprises on the basis of such features as the source of origin, the degree of predictability, the nature of the impact.*

*Innovative methods of managing enterprises during a crisis, in particular digital transformation, adaptive supply chain management, operational flexibility, crisis risk management and crisis marketing, are investigated. The advantages and limitations of each method under martial law are outlined. It is found that digital transformation is the most promising tool, as it allows for flexibility, data storage, process optimization and remote work. An innovative approach to supply chain management is highlighted as the key to ensuring the continuity of enterprises in the event.*

*The substantiates the expediency of integrating digital transformation with an innovative approach to supply chain management, which contributes to the formation of adaptive, sustainable and transparent management systems. The proposed solutions make it possible to minimize the impact of crisis phenomena, reduce dependence on physical resources, respond promptly to external challenges and ensure the competitiveness of enterprises even in conditions of instability. The results of the study are useful for scientists and practitioners interested in developing effective approaches to crisis management of enterprises in conditions of economic instability.*

**Key words:** *crisis, innovation, innovative methods, development, crisis management, enterprise.*