

УДК 338.001.36

[http://doi.org/10.31474/1680-0044-2019-1\(20\)-105-113](http://doi.org/10.31474/1680-0044-2019-1(20)-105-113)

О.М. Фіщенко

## ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВИХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА

*Мета роботи* полягає у виявленні особливостей вживання інноваційних заходів при здійсненні антикризового управління на підприємстві.

*Об'єктом дослідження* є процеси антикризового управління діяльністю суб'єктів господарювання.

*Методи досліджень.* У дослідженнях використовуються методи логічного узагальнення, аналізу і синтезу.

*Результати.* Досліджено природу виникнення кризового стану в діяльності підприємств та виявлено його основні аспекти. Вказано на способи виходу з кризового стану в залежності від його масштабу. Визначено особливості застосування інноваційних заходів при антикризовому управлінні суб'єктів господарювання. Розроблено пропозиції з впровадження процедури санації як засобу фінансового оздоровлення підприємства.

*Наукова новизна* полягає у постановці, уточненні та вирішенні теоретичних і методичних завдань, пов'язаних з управлінням забезпечення реалізації інноваційних антикризових заходів на підприємстві.

*Практична значимість.* Практичне значення одержаних результатів полягає у їх використанні з метою удосконалення процесу забезпечення антикризових заходів. Результати дослідження і розроблені рекомендації з санації дозволять уникнути перевищення витрат на виробництві, що дозволить стабілізувати його фінансово-економічний стан.

**Ключові слова:** кризовий стан, ресурси, фінансова діяльність, санація, банкрутство, фінансове оздоровлення, інновація.

**Вступ.** Сучасний період функціонування більшості суб'єктів господарської діяльності характеризується нестабільністю внутрішнього та зовнішнього середовища, змінами у сферах партнерства, високим рівнем ризику. Фінансово-економічний стан значної кількості підприємств, організацій, галузей характеризується як нестабільний, що призводить до формування передумов кризи. Недопущення настання кризових ситуацій, запобігання банкрутства підприємств спонукає суб'єктів господарювання до вживання заходів, пов'язаних із антикризовим управлінням своєю діяльністю.

Потрібно підкреслити, що задля пришвидшення стабілізації діяльності підприємств, поліпшення фінансово-економічного стану, зростання рівня конкурентоспроможності практичні заходи з антикризового управління повинні враховувати дійсну ситуацію, що склалась на конкретному підприємстві.

В ситуаціях кризи підприємствам необхідно діяти за допомогою кардинально нових засобів, що передбачає введення переорієнтації до існуючих підходів щодо всіма сферами та видами його діяльності. Наявні методичні рекомендації з впровадження антикризових заходів, в більшості випадків, є універсальними та не в повній мірі враховують сучасні вимоги до їх використання, чинники науково-технічного прогресу та інші нововведення. Тому вважається доцільним

доповнити існуючі підходи пропозиціями з управління на основі інновацій.

Антикризове управління підприємством на основі інновацій ґрунтується на реорганізації роботи підприємства за рахунок нововведень на всіх рівнях функціонування. Вказану концепцію вже впровадили відомі зарубіжні підприємства (IMB, Corning), отримавши при цьому позитивні результати. З огляду на це, дослідження антикризового управління на основі інновацій є актуальним для вітчизняних підприємств як засіб їх виходу з кризових ситуацій, або запобігання ним.

Питанням антикризового управління підприємством приділяють увагу багато вітчизняних та зарубіжних вчених [1-5], проте дотепер питанням інноваційних антикризових заходів приділено недостатньо уваги. Вищевикладене обумовило вибір напрямку дослідження.

**Мета роботи** полягає в дослідженні теоретичних основ антикризового управління підприємством на основі інновацій та визначення основних проблемних та позитивних позицій цього процесу.

**Об'єкт дослідження** - процеси антикризового управління діяльністю суб'єктів господарювання.

**Методи досліджень.** Теоретичною та методичною основою роботи послужили наукові праці та методичні розробки провідних вітчизняних і зарубіжних вчених в області управління забезпеченням

реалізації інноваційних антикризових заходів. В процесі роботи були використані методи логічного узагальнення, аналізу і синтезу.

**Виклад основного матеріалу.** У ході діяльності підприємства його стан може змінюватися як в кращий, так і в гірший бік. У найнесприятливішій ситуації стан може стати кризовим. Щоб запобігти погіршення стану підприємства і не допустити банкрутства, за дослідженнями необхідно досліджувати причини такого погіршення [7]. При розробці рекомендацій з удосконалення процедури управління підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, яка являє собою відокремлену в результаті суспільного поділу праці частину виробничого чи господарського процесу, здатну самостійно або у взаємодії з іншими системами задовольнити ті чи інші потреби потенційну споживачів. Оцінюючи стан та перспективи діяльності підприємств, перш за все, необхідно враховувати стан та рівень зносу його основних виробничих фондів, рівень та якість менеджменту, становище підприємства на ринках збуту продукції та пов'язану із цим маркетингову політику. Зазначимо, що в країнах з розвинутою ринковою економікою кризовим вважається виробництво, де один з цих показників не відповідає існуючим сучасним вимогам. В Україні, як правило, на кризовому виробництві всі погано в комплексі. Тому на даному етапі розвитку вітчизняної економіки актуальним вважається питання визначення кризового стану підприємства та виявлення основних його ознак.

Загальним проблемам управління процесами підприємства в умовах кризового стану присвячені роботи Любушина М., Ляшева В., Северіна А., Хотомлянського А, Черната Т. [6, с.14, 16, с.21] та інших вітчизняних та зарубіжних вчених. Більшість тлумачень терміну «кризовий стан» визначають цю категорію як безпосередню погрозу існування підприємства. Запобігання кризового стану підприємства характеризується двома аспектами – зовнішній і внутрішній. Зовнішній полягає в здатності підприємства мобілізувати необхідний обсяг оборотних коштів для виконання своїх зобов'язань перед кредиторами. Внутрішній – в спроможності забезпечити необхідний обсяг оборотних коштів, для здійснення основної діяльності. Підтримка величини оборотних коштів на відповідному рівні здійснюється за рахунок

грошових і еквівалентних їм ресурсів підприємства.

Слід зазначити, що шляхи виходу суб'єктів господарювання з кризових ситуацій потрібно планувати з урахуванням існуючого або можливого масштабу кризового стану. В той же час необхідно прийняти до уваги і визначену ймовірність банкрутства. Тільки комплексне врахування цих двох аспектів надасть можливість визначити оптимальний спосіб реагування і застосування захисних фінансових механізмів. Виконані дослідження дозволили узагальнити основні характеристики масштабу кризового стану, результати наведені в табл. 1.

Таблиця 1-Масштаби кризового стану підприємства і можливі шляхи виходу з нього

Ймовірність банкрутства за результатами оцінки	Масштаб кризового стану підприємства	Спосіб реагування
Можливий	Легка криза	Нормалізація поточної фінансової діяльності
Висока	Тяжка криза	Використання внутрішніх механізмів фінансової стабілізації
Дуже висока	Катастрофа	Пошук ефективних форм санації (можливість ліквідації)

Одночасне врахування наведеної інформації дозволить скласти базу даних типових сценаріїв економічної поведінки в умовах кризових ситуацій, що сприятиме результативності антикризового управління.

З метою удосконалення практичних пропозицій зі здійснення антикризового управління вважається доцільним поділ загального процесу розвитку кризових ситуацій на окремі стадії. За окремими стадіями в свою чергу, визначають їх зміст, наслідки та необхідні заходи для їх усунення. Перша стадія полягає в зниженні обсягів

прибутку (криза в широкому значенні). Наслідком цієї фази є погіршення фінансового стану підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку. Вирішення проблем, наявних на цій стадії, здійснюється шляхом регулювання напрямків стратегічної та оперативної діяльності.

Друга фаза представляє собою збитковість виробництва. Її наслідком є зменшення резервних фондів підприємства. Вирішення вказаної проблеми може бути забезпечене шляхом реструктуризації підприємства.

Третя фаза полягає у виснаженні чи відсутності резервних фондів. На компенсацію збитків підприємство витрачає частину оборотних коштів, в наслідок чого переходить у режим скороченого відтворення. Фінансові ресурси для здійснення реструктуризації відсутні, тому виникає потреба у впровадженні інших заходів для стабілізації фінансового стану підприємства.

Четверта фаза є критичною і характеризується неплатоспроможністю суб'єкта господарювання. Фінансовий стан характеризується відсутністю коштів на сплату поточних короткострокових зобов'язань та простого відтворення. Виникає загроза припинення виробництва та (або) банкрутства. В даній ситуації потрібно вживати екстрених заходів з відновлення платоспроможності підприємства та підтримки виробничого процесу [8, с.154].

Процес виходу підприємства з кризи являє собою набір заходів спрямованих на поступове поліпшення якості фінансового стану і переклад підприємства з розряду кризових у розряд платоспроможних. Це досягається в ході реалізації процесу управління неплатоспроможним підприємством в умовах перехідної економіки.

Як було зазначене вище, одним з ефективних способів виходу підприємства із кризи є послідовна реалізація етапів впровадження нововведень на підприємстві. Зазначимо, що система інноваційного управління повинна бути спрямована на формування ефективної політики нововведень, що дозволяє функціонувати, уникаючи кризових ситуацій і займати лідируючі позиції [9, с.115]. Причому необхідно враховувати їх види, розбіжності та умови застосування в антикризовому управлінні.

До процесних 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. Продуктові інновації полягають у виборі й освоєнні нових видів діяльності, продуктів. Для їх реалізації підприємству потрібне попереднє розроблення нового продукту та технології його випуску. Такі інновації можуть бути реалізовані власними силами підприємства чи шляхом замовлення у розробника.

Аллокаційні інновації полягають в різних схемах реорганізації підприємства, перерозподілі (реструктуризації) матеріальних, фінансових і нематеріальних активів підприємства, перерозподілі відповідальності працівників підприємства. Такі нововведення є найдорожчими і найскладнішими в реалізації, термін окупності яких є досить тривалим. Від них можна очікувати як високого і тривалого ефекту, так і радикального всеохоплюючого провалу.

Потрібно зазначити, що інновації є дієвим інструментом антикризового управління підприємством. Проте, вони будуть ефективними тільки у випадку якісного управління, дотримання всіх елементів та функцій менеджменту. Зважаючи на широке розмаїття їх видів, у кожному конкретному випадку слід застосовувати різні види та форми інновацій, ефективність впровадження яких буде залежати від специфіки діяльності. Виходом з кризової ситуації у разі, коли її можливо подолати, має стати розробка проведення комплексу заходів, спрямованих на виведення підприємства з кризи і відновлення його прибутковості, платоспроможності, позицій на ринку.

Одним із найдійовіших засобів запобігання банкрутству підприємства є фінансова санація. Термін «санація» походить від латинського «sanare» – оздоровлення, видужання. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», розрізняє поняття «санація» та «досудова санація». Згідно Закону, санація розглядається як система заходів, передбачених процедурою провадження справи про банкрутство з метою запобігання ліквідації боржника і спрямованих на оздоровлення його фінансового стану, а також на задоволення в повному обсязі або

частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації боргів та капіталу і (або) зміною організаційної та виробничої структури боржника.

Закон України «Про банкрутство» від 1992 року трактує санацію як задоволення вимог кредиторів і виконання зобов'язань перед бюджетом та іншими державними цільовими фондами, у тому числі перед кредитором, який добровільно переймає на себе задоволення зазначених вимог і виконання відповідних зобов'язань.

Окрему вітчизняні автори із санацією ототожнюють лише заходи щодо фінансового оздоровлення підприємства, які реалізуються з допомогою сторонніх юридичних чи фізичних осіб і спрямованих на попередження оголошення підприємства-боржника банкрутом та його ліквідації. Наведене твердження є спірним, оскільки мобілізація внутрішніх фінансових резервів є невід'ємною складовою процесу оздоровлення будь-якого підприємства [10, 11]. Завдяки впровадженню процедури санації можливо стабілізувати фінансово-економічний стан суб'єкта господарювання та запобігти виникненню кризової ситуації.

Проілюструємо викладений матеріал на прикладі діяльності УК «Покровськводопостачання».

Для водопостачання м. Покровська та інших населених пунктів від системи групового водопостачання використовуються джерела: р. Сіверський Донець. Сумарна подача води споживачам за системою групового водопостачання у середньому складає близько 800 тис. куб. м. /доб.

Сьогодні на балансі водопроводу – 6 насосних станцій 1-го та 2-го підйомів, які базуються на підземних водах; 12 насосних станцій 3-го та 4-го підйомів води; 57 насосних станцій 5-го підйому, які займаються підкачуванням води, 27 крупних резервуарів чистої води; 4 системи кондиціонування води; 9 об'єктів хлорного господарства; 279 км водоводів діаметром від 800 до 1600 мм; 1532 км розвідної поза квартальної водопровідної мережі м. Покровськ; 129 км вводів до абонентів; 190 шахтних водних колодці.

Водоводи та система розподілу води включає в себе 2530,5 км. трубопроводів, в тому числі технічно зношених - 760 км, або 30% від загальної протяжності. Через значну зношеність трубопроводів, при транспортуванні води споживачам підприємство витрачає велику кількість

електроенергії, окрім того, щорічно в Покровську у середньому відбувається 700 аварій, на кожен кілометр водних мереж 2,4 аварії (а на окремих ділянках – більш 10 на км, що свідчить про зношеність розподільчої мережі системи централізованого водопостачання).

Статистика накопичена по дефектності водопровідних мереж:

38% відносяться до ушкодження сторонніми суб'єктами елементів системи водного господарства;

32% відбуваються внаслідок механічних ушкоджень оболонки і сталевих труб;

14% - за рахунок дефектів стикових з'єднань, установлюваних підрядними будівельно-монтажними організаціями без дотримання правильного технологічного регламенту;

8% - помилки при монтажній комунікації систем;

2% - за рахунок неякісного зварювання трубопроводів у процесі монтажу;

6% - за рахунок внутрішньої корозії металу труб.

Поступово знижується оперативність і якість роботи, при аваріях втрачається також велика кількість не тільки водних ресурсів та електроенергії але, й інших матеріальних ресурсів, призначених для очищення питної води (коагулянту, хлору тощо). Характер пошкоджень на трубопроводах міста свідчить, що за останні 10 років склалась стійка тенденція до неухильного росту кількості корозійних отворів, свищів на сталевих трубопроводах.

Це значно погіршує стан гідродинаміки насосних станцій та окремих магістральних мереж, а також п'єзометрію води по мікрорайонах міста, збільшує енергетичне навантаження при транспортуванні води до споживачів (абонентів), що у цілому може бути одним із факторів збільшення прямих витрат, а у здебільшому операційної собівартості продукції. Отже основними напрямками зниження енергетичних ресурсів – адресна санація і перекладка технічно зношених мереж, впровадження енергозберігаючих технологій і устаткування з підвищеним КПД, організація системи приладового обліку споживання води, реконструкція

внутрибудинкових систем і санітарно-технічних пристроїв.

Для реалізації проекту санації, пропонується звернутися до Генерального представництва ПРС Рорсанирунг ГМБХ (Німеччина), з метою одержання консультацій для проведення робіт по методу Фенікс. Вартість оригінального обладнання для санації за технологією (Fenix), методом фірми ПРС Рорсанирунг ГМБХ (Німеччина) для проведення санації на професіональному рівні наведена в табл. 2.

Таблиця 2 - Рекомендована ціна поставки обладнання для проведення робіт по методу Фенікс

Необхідне обладнання	Вартість, тис.грн.
1. Обладнання для технології Фенікс, змонтоване в контейнер (реверсивна машина, резервуар для води, водоочищення, парогенератор та ін.).	1828,650
2. Обладнання для водоочищення трубопроводів при максимальним напорі води в контейнері.	1953,900
3. Обладнання для проведення попереднього відео обстеження, контейнер.	1352,700
4. Компресор високого тиску з охолоджувачем, водоподілювач, діапазон тиску до 12 бар.	275,550
5. Різні інструменти, механізми, електроагрегати, шліфувальна машина, комплексний набір інструмента	200,400
6. Лебідка для санації труб 1,5 т.	90,180
7. Транспортні витрати та митні збори (35%)	1995,483
8. Загальна вартість обладнання за методом Фенікс з врахуванням ПДВ	9236,23

За даними табл. 2 видно, що, враховуючи ціну поставки обладнання для проведення робіт по методу Фенікс більше 9,2 млн. грн. його не доцільно купувати.

Будівельна компанія ВАТ “Південьспецбуд” має у своєму розпорядженні аналогічний набір обладнання, відповідних спеціалістів, автомобільну та екскаваторну техніку, тому пропонується запросити її у якості генпідрядника.

Проведемо розрахунок вартості здійснення запропонованого проекту.

Натуральні і вартісні показники, які характеризують обсяги санування при діаметрі труби ДУ 800/1400 при повній загрузці обладнання наведено у табл. 3.

Таблиця 3 - Проектна потужність обладнання фірми ПРС Рорсанирунг ГМБХ (Німеччина) при оригінальній комплектації

№ п/п	Статті	Одиниці виміру	Кількість за зміну (8 годин)	Кількість за місяць (24 робочі дні)	Кількість за 7 календарних місяців
1	При сануванні труби ДУ 800/1400	м	120	6480	20160

Отже, при правильній комплектації та налаштуванні, а також відповідній кваліфікації персоналу обладнання ПРС Рорсанирунг ГМБХ (Німеччина) дозволяє проходити до 20,16 км технічно-зношених трубопроводів у рік.

Вартість санування одного погонного метра для замовника (КП «Компанія «Вода Донбасу») становить 851,48 грн з ПДВ.

Розрахуємо вартість реалізації проекту санації ділянок ПК 19+92- ПК39+23, ПК39+23-ПК69+23, ПК 69+23-ПК94+60 другої обвідної нитки водоводу №2 навколо насосної станції 3 підйому ВУГВ “Донець”

діаметром 1400 мм загальною довжиною 8679 м.

При тих же втратах витрат електроенергії по водоводу №2 можна транспортувати більше води за рахунок зниження коефіцієнта гідравлічного тертя  $\lambda$ . Розрахуємо питомі витрати електроенергії на транспортування води по водоводу відповідно до та після санації:

$$6778,3 \text{ куб. м./год.} \cdot 0,4268 \text{ кВтг./куб.м.} = 2893 \text{ кВтг/г (витрати електроенергії на транспортування води по водоводу №2 до санації).}$$
$$2893 \text{ кВтг/г} / 9586,0 \text{ куб.м./г} = 0,301 \text{ кВтг./куб.м. (розрахункові питомі витрати електроенергії на транспортування води по водоводу №2 після санації).}$$
$$0,4268 \text{ кВтг./куб.м.} - 0,301 \text{ кВтг./куб.м.} = 0,1250 \text{ кВтг/куб.м.} (\Delta \text{ питомі витрати витрат електроенергії}).$$

Визначимо економію електроенергії на 1 годину

$$0,1250 \text{ кВтг/куб.м.} \cdot 9586,0 \text{ куб.м./г} \cdot 0,25 \text{ грн.} = 299,56 \text{ грн./год., де}$$

0,25 грн. – середньомісячний тариф на електроенергію для транспортування води за січень 2014 року.

Визначимо добову економію електроенергії:

$$299,6 \text{ грн/год.} \cdot 24 \text{ год.} = 7190,4 \text{ грн./доб.}$$

Виходячи з розрахунків визначимо річну економію електроенергії:

$$7190,4 \text{ грн/доб.} \cdot 365 \text{ діб} = 2624494 \text{ грн./рік.}$$

Виконані розрахунки дають можливість визначити річний ефект від санації 1 погонного метра водоводу:

$$2624494 \text{ грн./рік} / 8679 = 302,39 \text{ грн.}$$

Таким чином ініціатива впровадити проект санації ділянок ПК 19+92- ПК39+23, ПК39+23-ПК69+23, ПК 69+23-ПК94+60 другої обвідної нитки водоводу №2 навколо насосної станції 3 підйому ВУГВ діаметром ДУ 1400 мм загальною довжиною 8679 м. протягом трьох місяців 2015 року, за рахунок коштів державного та міського бюджетів є комплексним проектом щодо підвищення ефективності функціонування водогінних мереж, в умовах нестабільної ситуації постійного енергонавантаження, підвищення тарифів на електроенергію, інших несприятливих умов в тому числі старіння та зносу сталевих трубопроводів, погіршення якості питної води.

**Висновок.** В результаті виконаних досліджень уточнено сутність кризи та економічного механізму виникнення кризового стану підприємств. Зазначено, що з метою підвищення ефективності управління підприємство доцільно розглядати як відкриту соціально-економічну систему. Потрібно враховувати, що одним з найважливішим елементом зовнішнього середовища є держава та її можливий вплив на рівень кризового стану окремого підприємства. Причиною зниження ефективності є отримання збитків спочатку від проведення окремих господарських операцій, потім – в окремі часові періоди, і поступово – в цілому за результатами господарсько-фінансової діяльності.

Виходом з кризової ситуації у разі, коли її можливо подолати, має стати розробка проведення комплексу заходів, спрямованих на виведення підприємства з кризи і відновлення його прибутковості, платоспроможності, позицій на ринку, тобто підприємства вдаються до проведення санації.

Впровадження результатів виконаних досліджень показало, що план з впровадження проекту з санації ділянок ПК 19+92- ПК39+23, ПК39+23-ПК69+23, ПК 69+23-ПК94+60 другої обвідної нитки водоводу №2 навколо насосної станції 3 підйому ВУГВ діаметром ДУ 1400 мм загальною довжиною 8679 м. протягом трьох місяців 2020 року. Фінансування проекту передбачається за рахунок коштів державного та міського бюджетів. Проект є комплексним інноваційним проектом щодо підвищення ефективності функціонування водогінних мереж, в умовах нестабільної ситуації постійного енергонавантаження, підвищення тарифів на електроенергію, інших несприятливих умов в тому числі старіння та зносу сталевих трубопроводів, погіршення якості питної води. Розрахунки довели, що впровадження проекту забезпечить економію електроенергії в розмірі 2624,5 тис. грн. в рік.

Запропоновані рекомендації сприятимуть удосконаленню антикризового управління суб'єктами господарювання всіх форм власності.

### Список літератури

1. Безверхнюк Т. М. Державний механізм антикризового управління на засадах проектного підходу: обґрунтування

предметного поля [Електронний ресурс] / Т. М. Безверхнюк, І. А. Сенча, Т. В. Сивак // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. - 2014. - Вип. 2. - С. 23-29. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2014\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2014_2_6)

2. Головін Р. Г. Особливості реалізації заходів державного антикризового управління в провідних країнах світу / Р. Г. Головін. // Державне управління: теорія та практика. - 2013. - № 1. - С.1-8.

3. Камнева А. В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві / А. В. Камнева // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. - 2014. - № 4. - С. 15-27.

4. Рубан В. М. Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту / Віра Рубан // Галицький економічний вісник, — Т. : ТНТУ, 2015. — Том 48. — № 1. — С. 109-114.

5. Хіт Роберт. Кризовий менеджмент для керівників / Роберт Хіт. Пер. з англ. - К.: Наук. думка, 2002. - 566 с.

6. Інноваційні процеси в змішаній економіці: монографія у 2-х т. / В. Г. Федоренко [та ін.]; під ред. В. Г. Федоренка, Н. П. Денисенко. - К. :Пік ДСЗУ, 2008. - Т.1. - 194 с.

7. Клейтон М. Крістенсен. Вбивці інновацій / М. Крістенсен Коейтон, П. Кауфман, С. Ють, С. Уїллі // Стратегії. - 2008. - №2. - С. 15-23.

8. Трансформація вартості у розвитку відносин «підприємство – клієнт»: [монографія] / За наук. ред. Є. В. Крикавського, Н. І. Чухрай. - Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2007. - 250 с.

9. Інноваційні процеси в змішаній економіці: монографія у 2-х т. / В. Г. Федоренко [та ін.]; під ред. В. Г. Федоренка, Н. П. Денисенко. - К. :Пік ДСЗУ, 2016. - Т.1. - 194 с.

10. Terry R. Bacon What People Want: A Manager's Guide to Building Relationships That Work / Terry R. Bacon. - 2016. - 264 p.

11. Степанюк, Н. Антикризове управління: досвід Польщі / Н. Степанюк // Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. - 2013. - №10. - С. 213-218.

### References

1. Bezverhnyuk T. M. Derzhavniy mehanizm antikrizovogo upravlinnya na zasadah proektnogo

pIdhodu: obGruntuvannya predmetnogo polya [Elektronniy resurs] / T. M. Bezverhnyuk, I. A. Sencha, T. V. Sivak // Visnik Natsionalnogo unIversitetu tsivilnogo zahistu UkraYini. SerIya : Derzhavne upravlinnya. - 2014. - Vip. 2. - S. 23-29. - Rezhim dostupu:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2014\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2014_2_6). [in Ukrainian].

2.GolovIn R. G. OsoblivostI realizatsIyi zahodIv derzhavnogo antikrizovogo upravlinnya v provIdnih kraYinah svItu / R. G. GolovIn. // Derzhavne upravlinnya: teorIya ta praktika. - 2013. - # 1. - С.1-8. [in Ukrainian].

3.KamnEva A. V. DosIdzhennya Isnuyuchih InstrumentIv ta modeley antikrizovogo upravlinnya na pIdpriEmstvI / A. V. KamnEva // EkonomIka ta upravlinnya pIdpriEmstvami mashinobudIvnoYi galuzI. - 2014. - # 4. - S. 15-27. [in Ukrainian].

4. Ruban V. M. AntikrizovI Instrumenti ta osnovnI funktsIyi antikrizovogo menedzhmentu / VIra Ruban // Galitskiy ekonomIchniy vIsnik, — T. : TNTU, 2015. — Tom 48. — # 1. — S. 109-114. [in Ukrainian].

5. HIt Robert. Krizoviy menedzhment dlya kerIvnikIv / Robert HIt. Per. z angl. - K.: Nauk. dumka, 2002. - 566 s. [in Ukrainian].

6. InnovatsIynI protsesi v zmlshanly ekonomItsI: monografIya u 2-h t. / V. G. Fedorenko [ta In.]; pId red. V. G. Fedorenka, N. P. Denisenko. - K. :PIk DSZU, 2008. - T.1. - 194 s. [in Ukrainian].

7. Kleyton M. KrIstensen. VbivtsI InnovatsIy / M. KrIstensen Koeyton, P. Kaufman, S. Yut, S. UIIII // StrategIyi. - 2008. - #2. - S. 15-23. [in Ukrainian].

8. TransformatsIya vartostI u rozvitku vIdnosin «pIdpriEmstvo – kIEnt»: [monografIya] / Za nauk. red. E. V. Krikavskogo, N. I. Chuhray. - LvIv: Vidavnitstvo Natsionalnogo unIversitetu «LvIvska polItehnIka», 2007. - 250 s. [in Ukrainian].

9. InnovatsIynI protsesi v zmlshanly ekonomItsI: monografIya u 2-h t. / V. G. Fedorenko [ta In.]; pId red. V. G. Fedorenka, N. P. Denisenko. - K. :PIk DSZU, 2016. - T.1. - 194 s. [in Ukrainian].

10. Terry R. Bacon What People Want: A Manager's Guide to Building Relationships That Work / Terry R. Bacon. - 2016. - 264 p.

11. Stepanyuk, N. Antikrizove upravlinnya: dosvId PolschI / N. Stepanyuk // Naukoviy vIsnik ShIdnoEvropeyskogo natsionalnogo unIversitetu Im. LesI UkraYinki. - 2013. - #10. - S. 213-218. [in Ukrainian].

Надійшла до редакції 17.09.2019р.

**Фіщенко Оксана Миколаївна** - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри "Економіка підприємства" ДВНЗ "Донецький національний технічний університет"

E-mail: oksana.fishchenko@donntu.edu.ua

## **FEATURES OF IMPLEMENTATION OF ANTI-CRISIS INNOVATION MEASURES OF THE ENTERPRISE**

*The purpose of the work is to identify the peculiarities of applying innovative measures in the implementation of crisis management at the enterprise.*

*The object of the study is the processes of crisis management of the activity of economic entities.*

*Research methods. Research uses methods of generalization, analysis and synthesis.*

*Results. The nature of the crisis situation in the activity of enterprises is investigated and its main aspects are revealed. The ways of getting out of crisis depending on its scale are indicated. The features of application of innovative measures in crisis management of business entities are determined. Proposals for the introduction of the rehabilitation procedure as a means of financial rehabilitation of the enterprise have been developed.*

*Practical importance. The practical significance of the results obtained is to use them to improve the process of securing anti-crisis measures. The results of the study and the developed remediation recommendations will help to avoid excess production costs, which will stabilize its financial and economic condition.*

**Keywords:** *crisis, resources, financial activity, rehabilitation, bankruptcy, financial recovery, innovation.*

**Fishchenko Oksana** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Enterprise Economics, DVNZ Donetsk National Technical University.

E-mail: oksana.fishchenko@donntu.edu.ua.



## ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ АНТИКРИЗИСНЫХ ИННОВАЦИОННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Цель работы заключается в выявлении особенностей применения инновационных мероприятий при осуществлении антикризисного управления на предприятии.*

*Объектом исследования являются процессы антикризисного управления деятельностью субъектов хозяйствования.*

*Методы исследований. В исследованиях используются методы логического обобщения, анализа и синтеза.*

*Результаты. Исследована природа возникновения кризисного состояния в деятельности предприятий и выявлены его основные аспекты. Указаны способы выхода из кризисного состояния в зависимости от его масштаба. Определены особенности применения инновационных мероприятий при антикризисном управлении субъектов хозяйствования. Разработаны предложения по внедрению процедуры санации как средства финансового оздоровления предприятия.*

*Практическая значимость. Практическое значение полученных результатов заключается в их использовании с целью усовершенствования процесса обеспечения антикризисных мер. Результаты исследования и разработанные рекомендации по санации позволят избежать превышения расходов на производстве, что позволит стабилизировать его финансово-экономическое положение.*

**Ключевые слова:** кризисное состояние, ресурсы, финансовая деятельность, санация, банкротство, финансовое оздоровление, инновация.

**Фищенко Оксана Николаевна** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Экономика предприятия» ДВНЗ «Донецкий национальный технический университет» (г. Покровск, пл. Шибанкова, 2).

E-mail: oksana.fishchenko@donntu.edu.ua.