

Шилова Ольга Юрївна,*канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»*

РОЗРОБЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО ШЛЯХУ РОЗВИТКУ

У статті визначені основні положення розроблення антикризової програми, проаналізовані вимоги, виявлено місце в системі антикризового управління. Уточнення вимог до антикризової програми призвело до необхідності систематизації інструментів і методів досягнення поставлених цілей. Основні інструменти антикризової програми, які забезпечують її ефективність, повинні включати інвестиційну, маркетингову та інноваційну політику. Здійснення заходів, спрямованих на вдосконалення механізму застосування антикризових програм, потребує відповідних змін у переліку ключових показників відбору антикризових заходів та індикаторів оцінки фази і ступеня кризи. Формування антикризової програми пропонується диференціювати залежно від типу антикризового управління разом із цілями антикризової програми. Як методичну основу відбору антикризових заходів пропонується використовувати сценарійний підхід.

Ключові слова: підприємство, криза, стратегія, антикризова програма, інновації, розвиток.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Динаміка національної економічної системи свідчить про недосконалість механізмів регулювання діяльності суб'єктів господарювання в умовах циклічного характеру розвитку, що проявляється у низці послідовних етапів, одним з яких є криза. Останнім часом спостерігається нестійка тенденція рівня результативності операційної діяльності промислових підприємств, що забезпечують перспективи піднесення всієї національної економіки [17; 19, с. 106]. Це суттєво впливає на можливості забезпечення подальшого розвитку з використанням традиційних ресурсів. За таких умов необхідним є оптимальне поєднання традиційних та інноваційних заходів, спрямованих на подолання негативних наслідків кризових явищ різного рівня, оскільки використання нових розробок значно розширює можливості підприємства задовольняти потреби споживачів шляхом випуску продукції (товарів, робіт, послуг) більш високої якості і кількості, що приведе до зростання фінансових результатів і створить підґрунтя запобігання погіршенню економічного стану суб'єкта господарювання. Враховуючи значний потенціал інновацій, притаманний промислому комплексу [4], даний напрямок досліджень є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика антикризового управління перебувала і зараз перебуває у центрі уваги провідних вітчизняних і зарубіжних вчених. Так, теоретичну основу антикризового управління складають праці [5; 7; 10; 14; 27], де обґрунтовано мету, завдання та основні особливості методичних підходів до регулювання господарської діяльності підприємства в умовах кризи, а також стратегічне забезпечення виходу із кризи. Певна частина досліджень [2; 16; 21] спрямована на деталізацію окремих складових програм запобігання негативним наслідкам кризових явищ, деталізацію видових проявів, напрямків антикризового управління. Численні дослідження з переходу економіки на інноваційний шлях розвитку виконуються поза залежністю від практичних потреб виробництва у певних видах нововведень, тому залишається актуальним питання подальшого розвитку

теоретичних підходів до антикризового управління суб'єктів господарювання з урахуванням принципів активізації інноваційної активності.

Метою дослідження є обґрунтування методичного підходу до формування антикризової програми підприємства в умовах переходу на інноваційний шлях розвитку.

Виклад основного матеріалу. Механізм антикризового управління традиційно представляється у вигляді послідовної сукупності етапів [20]:

1. Діагностика поточного стану підприємства, яке потребує антикризового втручання.
2. Обґрунтування мети і завдань антикризового управління, спрямованого на подолання поточної нестабільної ситуації або запобігання її погіршенню у майбутньому.
3. Визначення об'єкта і суб'єкта антикризових втручань, а також часового фактору у вирішенні соціально-економічних проблем.
4. Діагностика ресурсних можливостей об'єкта антикризового управління з метою формування бажаного рівня ефективності господарських рішень.
5. Розроблення і реалізація антикризової програми підприємства, спрямованої на подолання проблем в умовах ресурсних і часових обмежень.
6. Формування пропозицій щодо запобігання кризовим явищам у майбутньому.

За цих умов антикризова програма підприємства є центральною ланкою антикризового управління, яка пов'язує його мету і систему цілей, способи їх досягнення із завданням виходу з нестабільного положення і забезпечення подальшого динамічного розвитку суб'єкта господарювання [10]. Це підтверджується низкою вимог до зазначеного документа, найбільш важливими з яких повинні бути [9]:

- підпорядкованість стратегічним пріоритетам підприємства;
- своєчасність і гнучкість реакції на нові зовнішні і внутрішні чинники, що впливають на результати діяльності суб'єкта господарювання;
- кількісна і якісна вимірюваність результатів і параметрів антикризових заходів;
- конкретність змісту для виконавців.

Реалізація зазначених вимог, що створюють передумови для організаційного забезпечення антикризової програми, повинна сприяти подальшому розвитку суб'єкта господарювання переважно на інноваційній основі. Цей факт викликаний тим, що підприємство, перебуваючи у кризовому стані поза залежністю від подальшої його динаміки, вичерпало наявні у нього традиційні можливості стабілізації і покращання ситуації, тобто виявилася низка протиріч у здійсненні господарських процесів економічного, соціального, технологічного, організаційного характеру. Для подолання протиріч забезпечення подальшого динамічного зростання і функціонування підприємства доцільно скористатися переважно інноваційними антикризовими заходами – системою інноваційних стратегій [8], спрямованих на зміцнення поточного положення суб'єкта господарювання і формування підґрунтя довгострокової стійкості.

Разом із тим практичне застосування антикризової програми передбачає систематичне використання таких додаткових інструментів, що забезпечують інноваційним заходам цілеспрямованість, як інвестиційна і маркетингова політика [23], що підтверджує актуальність і важливість цього напрямку подолання кризових явищ. Однак у складі окремих елементів антикризової програми відсутні посилення на використання інструментів інноваційної стратегії. Так, оцінка ступеня кризовості стану

Розділ 3 Інноваційний менеджмент

підприємства традиційно здійснюється за допомогою низки тестів із застосуванням важливих фінансово-економічних індикаторів діяльності, що дають чітку відповідь для ідентифікації стану аналізованого суб'єкта господарювання [1; 6; 11; 14]. Практичне використання цих методичних підходів, окрім зазначеного аспекту, не позбавлене недоліків:

- в основу оцінки покладено насамперед фінансові показники, що не повною мірою характеризують економічний стан підприємства – це суперечить основним принципам економічної діагностики використання всієї наявної інформації [3; 18], у тому числі пов'язаної з інноваційними напрямками подолання кризи;

- результати, отримані у ході застосування методичного підходу, значною мірою залежать від аналізованого періоду і вибірки підприємств, що ускладнює формування узагальнювальних критеріїв оцінки ступеня кризи для інших підприємств;

- з метою подальшого усунення наслідків або превентивних заходів отримані результати мають низьку корисність, оскільки характеризують лише поточний момент, і не вказують на перспективні напрямки стратегічного антикризового управління, в тому числі інноваційні, спроможні забезпечити суб'єкту господарювання економічну стійкість на довгострокову перспективу.

Усунення названих недоліків необхідно здійснити шляхом внесення показників, спроможних оцінити інноваційний потенціал підприємства, тобто його можливостей забезпечувати подальшу стабілізацію ситуації з використанням нетрадиційних для суб'єкта господарювання напрямків. Крім того, активізацію інноваційного напрямку формування антикризової програми науковці бачать у необхідності диференціації інструментів шляхом виділення передусім економічних складових державних механізмів, а також можливостей власне підприємства [15; 25]. До останньої групи доцільно відносити такі методи, як менеджмент, маркетинг, організаційні можливості, фінансування, що повністю відповідають зазначеним вище інструментам антикризової програми. Оскільки інструменти менеджменту забезпечують цілеспрямованість усього комплексу антикризового управління, вони потребують першочергового застосування – для цього необхідно обґрунтувати подальшу місію і систему цілей підприємства, яке потребує втручання з метою подолання кризи або ж її ненастання, що забезпечить спрямованість антикризової програми суб'єкта господарювання.

Детальне обґрунтування зазначених аспектів забезпечить вибір і формування стратегічних напрямків розвитку ринкових інноваційних можливостей підприємства, які спроможні забезпечити отримання належних фінансово-економічних результатів для стабілізації становища суб'єкта господарювання. Це, у свою чергу, потребує формування відповідного фінансового підґрунтя за умови невизначеності інноваційного середовища шляхом застосування сценарійного підходу до стратегічного планування [13; 25], спроможного формалізувати найбільш імовірні напрямки інноваційного розвитку підприємства в умовах кожного конкурентного ринку збуту інноваційної продукції [22, с. 103-106, 139].

Таким чином, пропонується наступне трактування змісту і складу антикризової програми підприємства з урахуванням особливостей і місця інноваційної складової його антикризової стратегії. Антикризова програма підприємства являє собою складову механізму антикризового управління суб'єктом господарювання у вигляді планового документа, що встановлює цілі і завдання, доцільні для досягнення у запланованому періоді, а також методи їх реалізації (табл. 1).

Таблиця 1 – Змістова характеристика антикризової програми суб'єкта господарювання

Характеристики антикризової програми	Типи антикризового управління		
	превентивне	реактивне	посткризове
1. Мета	вихід з нестабільного стану і недопущення подальшого банкрутства		
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	продукція, ресурси, ринки збуту, організація виконання		
4. Складові діагностики стану підприємства	майновий стан, фінансова стійкість, ліквідність і платоспроможність, рентабельність і ділова активність, інноваційний потенціал		
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	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		

Представлення антикризової програми підприємства у вигляді низки заходів на основі запропонованих положень сприятиме подальшому зміцненню положення суб'єктів господарювання в умовах мінливого зовнішнього середовища і забезпечуватиме перехід організацій на переважно інтенсивний тип розвитку.

Висновки. Результати діяльності промислових підприємств залишаються низькими для забезпечення подальшого динамічного зростання на новій якійсній основі. Ця ситуація ускладнюється ознаками майбутніх і наслідками минулих криз. За цих умов, коли внутрішні можливості стабілізації становища суб'єктів господарювання практично вичерпані, доцільно скористатися інноваційною основою здійснення змін. Для цього доцільно розробляти антикризову програму з урахуванням можливостей реалізації інноваційних процесів. Розвиток методичного підходу до формування антикризової програми полягатиме у доповненні системи критеріїв відбору заходів інноваційними показниками залежно від антикризової стратегії підприємства. Це потребуватиме застосування сценарійних підходів до планування інноваційних заходів, а також встановлення потенційних і реальних перспективних ринків збуту нових продуктів, що прогнозуватимуться до виробництва в рамках антикризових програм. Встановлення зазначених критеріїв і планування заходів потребуватиме, у свою чергу, змін у процесі діагностики стану підприємства шляхом доповнення фінансових індикаторів показниками інноваційної активності.

Перспективи подальших досліджень. Подальший розвиток запропонованого методичного підходу потребуватиме обґрунтування системи показників інноваційної активності, які доцільно включити в процес діагностики кризового стану підприємства.

Це сприятиме розробленню критеріїв оцінки ступеня кризи з урахуванням інноваційної складової. Урахування зазначених аспектів зробить можливим розроблення типових антикризових програм для підприємств різних організаційно-правових форм, видів економічної діяльності, форм власності. Це сприятиме активізації інноваційних процесів через встановлення цілей, спрямованих на зміцнення положення підприємства, недопущення його ліквідації в довгостроковому періоді.

1. Бідюк П.І. Діагностування кризи як складова організаційно-економічного механізму реструктуризації / П.І.Бідюк, О.С.Омельченко // *Бізнес Інформ*. – 2011. – № 10. – С. 72-76.
2. Борох Ю.О. Складові антикризового управління підприємством / Ю.О.Борох // *Економіка розвитку*. – 2012. – № 4. – С.74-78.
3. Ветрова Н.М. Про концептуальний підхід до формування інструментарію економічної діагностики / Н.М.Ветрова, Н.В.Кузьміна // *Вісник соціально-економічних досліджень*. – 2011. – № 41. – С. 16-20.
4. Впровадження інновацій на промислових підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>.
5. Еш С.М. Система антикризового управління та методологічні підходи до її формування / С.М.Еш // *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. – 2012. – № 1. Ч. 2. – С. 103-107.
6. Жданов В.В. Антикризова діагностика організації / В.В.Жданов // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. – 2011. – № 4. – С. 92-96.
7. Журлов А.М. Антикризова політика в умовах глобалізації світового господарства / А.М. Журлов, Н.Ю. Коровайченко // *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. – 2012. – № 5. – С. 84-88.
8. Кирич Н.Б. Антикризова стратегія – умова стабільного розвитку підприємства // Н.Б. Кирич, Н.С. Юрик // *Сталий розвиток економіки*. – 2010. – № 3. – С. 57-62.
9. Коюда В.О. Антикризова програма – основа системи антикризового управління підприємством / В.О. Коюда, О.М. Костіна // *Бізнес Інформ*. – 2009. – № 12. – С. 47-49.
10. Круш П.В. Умови та критерії застосування антикризової стратегії на промислових підприємствах / П.В. Круш, А.Ю. Погребняк // *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. – 2012. – http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evkpi/2012/SEP/32.pdf.
11. Кузьмін О. Експрес-діагностика загрози банкрутства підприємства на засадах використання теорії нечітких множин / О. Кузьмін, О. Мельник, О. Муқан // *Ефективність державного управління*. – 2011. – Вип. 26. – С. 283-295.
12. Оглобліна В.О. Теоретичні засади антикризового управління / В.О. Оглобліна // *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. – 2012. – № 1. – С. 31-35.
13. Омельченко О.С. Оптимізація фінансування напрямів діяльності підприємства при реструктуризації / О.С. Омельченко // *Бізнес Інформ*. – 2011. – № 9. – С. 123-128.
14. Панасенко О.В. Модель діагностики загрози банкрутства підприємств / О.В. Панасенко // *Бізнес Інформ*. – 2010. – № 4. – С. 69-73.
15. Пріб К.А. Формування антикризової програми сільськогосподарського підприємства / К.А. Пріб // *Економічний простір*. – 2012. – № 63. – С. 280-288.
16. Прохорова В.В. Інноваційні перетворення як структурний елемент антикризового управління підприємством / В.В. Прохорова, В.І. Ярмолук // *Економіка и управление*. – 2013. – № 2. – С. 28-33.
17. Рентабельність операційної діяльності підприємств за видами промислової діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>.
18. Рудик О.Р. Антикризова діагностика суб'єктів господарювання в економіці України / О.Р. Рудик // *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Економіка*. – 2013. – Вип. 21. – С. 262-265.

19. Статистичний щорічник України за 2010 рік / за ред. О.Г. Осауленка. – Київ: ТОВ «Август Трейд», 2011. – 560 с.
20. Ткаченко А.М. Антикризове управління як один з напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства / А.М. Ткаченко, С.В. Телін // Економічний вісник Донбасу. – 2010. – № 3. – С. 122-124.
21. Ткачова Н.М. Логістичні підходи до формування стратегії антикризового розвитку / Н.М. Ткачова, С.В. Денісова // Логістика: теорія та практика. – 2012. – № 2. – С. 192-195.
22. Трифилова А.А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия А.А. Трифилова. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 304 с.
23. Хандій О.О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації / О.О. Хандій // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 186-192.
24. Шершньова З.Є. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання / З.Є. Шершньова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 2, Т. 1. – С. 140-144.
25. Шипуліна Ю.С. Сучасні підходи до інтенсифікації інноваційного розвитку промислових підприємств: теоретичний огляд / Ю.С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 3. – С. 128-140.

О.Ю. Шилова, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства ГВУЗ «Донецкий национальный технический университет»

Разработка антикризисной программы предприятия в условиях инновационного пути развития

Определены основные положения разработки антикризисной программы, проанализированы требования, выявлено место в системе антикризисного управления. Уточнение требований к антикризисной программе привело к необходимости систематизации инструментов и методов достижения поставленных целей. Основные инструменты антикризисной программы, обеспечивающие ей эффективность, должны включать инвестиционную, маркетинговую и инновационную политику. Осуществление мероприятий, направленных на совершенствование механизма применения антикризисных программ, требует соответствующих изменений в перечне ключевых показателей отбора антикризисных мероприятий и индикаторов оценки фазы и степени кризиса. Формирование антикризисной программы предлагается дифференцировать в зависимости от типа применяемого антикризисного управления наряду с целями антикризисной программы. Методической основой отбора антикризисных мероприятий предлагается использовать сценарийный подход.

Ключевые слова: предприятие, кризис, стратегия, антикризисная программа, инновации, развитие.

O.Yu. Shilova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Economics of State Higher Educational Establishment «Donetsk National Technical University»

Developing of enterprise's anti-crisis program in conditions of innovative development

The aim of the article. The aim of the article is to propose methodical approach to formation of anti-crisis program of enterprise in transition to innovative development.

The results of analysis. The paper identifies the key provisions of anti-crisis program development, analyzes the requirements, identified in the system of crisis management. Specification of requirements for anti-crisis program shows the need for systematization of tools and methods to achieve main goals. The author notes that basic tools of crisis management program must include investment, marketing and innovative policies. The implementation of measures aimed at improving the mechanism of application of anti-crisis programs require corresponding changes in the list of key performance indicators selection of anti-crisis measures and indicators to assess the extent of the crisis phase. Formation of anti-crisis program depends on the type of crisis management. The criteria for selection of anti-crisis program are offered: the share of intellectual property rights in the assets of the company; the share of personnel

engaged in R&D share of property; the ratio of new and traditional products; stability factor of innovative development; the potential of an innovative product. The methodological basis of anti-crisis measures' selection is proposed (scenario approach). Formation and implementation of anti-crisis program in the context of proposed approaches will strengthen the position of enterprise in the changing external environment.

Conclusions and directions of further researches. Results of industrial activities remain low for further dynamic growth in new qualitative basis. This situation is complicated by signs of the future and the consequences of past crises. Under these conditions, when the internal capabilities stabilization entities nearly exhausted, it is advisable to use an innovative foundation for changes. It is the aim of anti-crisis program, taking into account the feasibility of innovative processes. Development of methodological approach to the anti-crisis program will be to supplement the criteria of selection measures innovative performance based on anti-crisis strategy. Establishing these criteria require, in turn, changes in the diagnostic process of the enterprise by supplementing financial performance indicators of innovative activity. Further development of the proposed methodological approach will require justification indicators of innovative activity that should be included in the diagnostic process of the enterprise' crisis. This will facilitate the development of criteria for the assessment of the crisis on the basis of innovative component of crisis management. Taking into account these aspects will make possible future development of typical anti-crisis programs for companies of different legal forms of economic activity, forms of ownership. It will also help enhance innovation processes by setting goals to strengthen the position of the company and prevent its elimination in the long run.

Keywords: enterprise, crisis, strategy, anti-crisis program, innovation, development.

1. Bidiuk, P.I., & Omelchenko, O.S. (2011). Diahnostuvannia kryzy yak skladova orhanizatsiino-ekonomichnoho mehanizmu restrukturyzatsii [*Diagnosing the crisis as part of the organizational and economic restructuring mechanism*]. *Biznes Inform – Business Inform*, 10, 72-76 [in Ukrainian].
2. Boroh, Yu.O. (2012). Skladovi antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [The components of crisis management]. *Ekonomika rozvytku – Economics of Development*, 4, 74-78 [in Ukrainian].
3. Vetrova, N.M., & Kuzmina, N.V. (2011). Pro kontseptualnyi pidhid do formuvannia istrumentarii ekonomichnoi diahnostryky [About a conceptual approach to economic diagnostic tools]. *Visnyk socialno-ekonomichnyh doslidzhen – Bulletin of Social and Economic Research*, 41, 16-20 [in Ukrainian].
4. *Vprovadzhennia innovatsii na promyslovykh pidpriemstvakh [Implementation of innovations in industrial enterprises]*. Retrived from <http://ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
5. Esh, S.M. (2012). Systema antykryzovoho upravlinnia ta metodolohichni pidhody do iyi formuvannia [The system of crisis management and methodological approaches to the formation]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tehnolohichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Zhytomyr State Technological University. Economics*, 1 (Vol. 2), 103-107 [in Ukrainian].
6. Zhdanov, V.V. (2011). Antykryzova diahnostryka orhanizatsii [Anti-crisis diagnosis of organization]. *Derzhava ta Rehiony. Ekonomika ta pidryemnytstvo – Countries and Regions. Series: Economics and Business*, 4, 92-96 [in Ukrainian].
7. Zhurlov, A.M., & Korovaichenko N.Yu. (2012). Antykryzova polityka v umovah hlobalizatsii svitovoho gospodarstva [Anti-crisis policies in a globalizing world economy]. *Zovnishnia torpivlia: ekonomika, finansy, pravo – Foreign trade: business, finance, law*, 5, 84-88 [in Ukrainian].
8. Kyrych, N.B., & Yuryk, N.E. (2010). Antykryzova stratehiia – umova stabilnoho rozvytku pidpriemstva [The anti-crisis strategy as a term sustainability of the enterprise]. *Stalyi Rozvytok Ekonomiky – Sustainable Development of Economics*, 3, 57-62 [in Ukrainian].
9. Koiuda, V.O., & Kostina, O.M. (2009). Antykryzova prohrama – osnova systemy antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Crisis program as a basics of crisis management now]. *Biznes Inform – Business Inform*, 12, 47-49 [in Ukrainian].

10. Krush, P.V., & Pohrebniak, A.Yu. (2012). Umovy ta kryterii zastosuvannya antykrizovoi stratehii na promyslovykh pidpryemstvakh [Conditions and criteria for the use of anti-crisis strategy at industrial]. Retrived from http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evkpi/2012/SEP/32.pdf [in Ukrainian].
11. Kuzmin, O., Melnik, O., & Mukan, O. (2011). Ekspres-diahnostyka zahrozy bankrutstva pidpryemstva na zasadakh teorii nechitkykh mnozhyn [Express diagnostics threat of bankruptcy on the basis of the theory of fuzzy sets]. *Efektivnist Derzhavnoho Upravlinnia – The Effectiveness of Public Administration*, 26, 283-295 [in Ukrainian].
12. Ohloblina, V.O. (2012). Teoretychni zasady antykrizovoho upravlinnia [Theoretical basis of crisis management]. *Derzhava ta Rehiony – Countries and Regions. Economics and Business*, 1, 31-35 [in Ukrainian].
13. Omelchenko, O.S. (2011). Optymizatsiia finansuvannya napriamiv diialnosti pidpryemstva pry restrukturyzatsii [Optimization of financing activities in the enterprise restructuring]. *Biznes Inform – Business Inform*, 9, 123-128 [in Ukrainian].
14. Panasenko, O.V. (2010). Model diahnostyky zagrozy bankrutstva pidpryemstv [Model diagnostics threat bankruptcy]. *Biznes Inform – Business Inform*, 4, 69-73 [in Ukrainian].
15. Prib, K.A. (2012). Formuvannya antykrizovoi prohramy silskohospodarskoho pidpryemstva [Formation of anti-crisis program of agricultural enterprises]. *Ekonomichnyi Prostir – Economic Space*, 63, 280-288 [in Ukrainian].
16. Prohorova, V.V., & Yarmolyuk, V.I. (2013). Innovatsiini peretvorennia yak strukturnyi element antykrizovoho upravlinnia pidpryemstvom [Innovative conversion as a structural element of crisis management]. *Ekonomika i Upravlenie – Economy and Management*, 2, 28-33 [in Ukrainian].
17. *Rentabelnist operatsinoi diialnosti pidpryemstv za vydamy promyslovoi diialnosti [Operating profitability of enterprises by industry]*. Retrived from: <http://ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
18. Rudyk, O.R. (2013). Antykrizova diahnostyka subektiv hospodaruvannya v ekonomitsi Ukrainy [Anti-crisis diagnostics of businesses in Ukraine's economy]. *Naukovi Zapysky Natsionalnoho Universytetu «Ostrozka akademiya». Ekonomika – Scientific proceedings of the National University «Ostrog Academy»*, 21, 262-265 [in Ukrainian].
19. *Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2010 rik*. (2011). Kyiv: Avgust trade [in Ukrainian].
20. Tkachenko, A.M., & Telin, S.V. (2010). Antykrizove upravlinnia yak odne z napriamiv pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpryemstva [Anti-crisis management as one of the areas of improving the efficiency of the company]. *Ekonomichnyi Visnyk Donbasu – The Economic Journal of Donbass*, 3, 122-124 [in Ukrainian].
21. Tkachova, N.M., & Denisova, S.V. (2012). Lohistychni pidhody do formuvannya stratehii antykrizovoho rozvytku [Logistic approaches to anti-crisis strategy development]. *Lohistyka: Teoriia ta Praktyka – Logistics: Theory and Practice*, 2, 192-195 [in Ukrainian].
22. Trifilova, A.A. (2005). *Otsenka efektyvnosti innovatsionoho rozvittia predpriyatiya [Location effectiveness of innovative enterprise development]* [in Ukrainian].
23. Handii, O.O. (2012). Antykrizovi instrumenty upravlinnia pidpryemstvom: praktychni aspekty realizatsii [Anti-recessionary management tools: practical aspects of realization]. *Marketynh i Menedzhment Innovatsii – Marketing and Management of Innovation*, 4, 186-192 [in Ukrainian].
24. Shershniova, Z.E. (2010). Antykrizova prohrama pidpryemstva: metodychni osnovy rozrobky ta orhanizatsiia vykonannya [Crisis program of enterprise: methodological foundations of development and organization performance]. *Visnyk Hmelnytskoho Natsionalnoho Universitetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Economics*, 2 (Vol. 1), 140-144 [in Ukrainian].
25. Shypulina, Yu.S. (2012). Suchasni pidhody do intesyfikatsii innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpryemstv: teoretychnyi ohliad [Current approaches to intensification of industrial innovation: a theoretical overview]. *Marketynh i Menedzhment Innovatsii – Marketing and Management of Innovation*, 3, 128-140 [in Ukrainian].

Отримано 12.09.2013 р.