

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління та  
національної безпеки  
Кафедра економічної теорії, інтелектуальної  
власності та публічного управління

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**ЖМУРКО ВАДИМ ЛЕОНІДОВИЧ**

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 332.14  
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ  
ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ**

(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело

В. Л. ЖМУРКО

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

**ЯКОБЧУК Валентина Павлівна**

(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат економічних наук, професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління  
за результатами попереднього захисту Жмурко Вадима Леонідовича допущено до захисту

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № \_\_\_\_ від « \_\_\_\_ » березня 2022 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор \_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис)

Якобчук В.П.  
(прізвище ,ім'я, по батькові)

« \_\_\_\_ » березня 2022 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи  
Здобувач вищої освіти Жмурко Вадим Леонідович \_\_\_\_ захистив  
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:  
сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_  
за шкалою \_\_\_\_\_  
за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК \_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис)

Пугачова Н.С.  
(прізвище ,ім'я, по батькові)

## АНОТАЦІЯ

Жмурко В.Л. Державна політика антикризового управління інноваційним розвитком підприємств. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування. – Поліський національний університет, Житомир, 2022.

Визначено теоретико-методологічні основи політики держави управління інноваційним розвитком підприємств, зроблено акценти на особливостях антикризового управління, проведено аналіз стану інноваційного розвитку підприємства та визначено особливості антикризових заходів політики держави для забезпечення інноваційного розвитку бізнесу в Україні. Запропоновано напрями вдосконалення публічного ризик-менеджменту та умови формування державою формування сприятливого інноваційного середовища для розвитку підприємництва.

Ключові слова: інноваційний розвиток, публічне управління, інновація, інноваційна політика держави, антикризове управління, інноваційний потенціал підприємства.

## SUMMARY

Zhmurko V.L. State policy of crisis management of innovative development of enterprises. – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for the master's degree in the specialty 281 – public administration and administration. – Polissya National University, Zhytomyr, 2022.

The theoretical and methodological foundations of the state policy of management of innovative development of enterprises were determined, emphasis was placed on the peculiarities of crisis management, an analysis of the state of innovative development of the enterprise was carried out and the peculiarities of anti-crisis measures of the state policy to ensure innovative business development in Ukraine were determined.

The directions of improvement of public risk management and conditions of formation of the state formation of a favorable innovative environment for the development of entrepreneurship are proposed.

Keywords: innovative development, public administration, innovation, innovative policy of the state, crisis management, innovative potential of the enterprise.

**ЗМІСТ**

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Сутність інноваційного розвитку підприємств	6
1.2. Досвід управління ризиками інноваційного розвитку підприємств	8
1.3. Теоретико-методологічні засади формування державної політики антикризового управління інноваційним розвитком підприємств	11
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	15
2.1. Аналіз антикризового управління інноваційною діяльністю підприємства	15
2.2. Характеристика управління виробничою діяльністю підприємства	18
2.3. Проблеми антикризового управління інноваційним розвитком підприємства	21
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ	24
3.1. Шляхи впровадження інструментів публічного антикризового менеджменту	24
3.2. Громадський контроль за антикризовим управлінням інноваційним розвитком підприємства	27
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	33
ДОДАТКИ	35

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Інноваційний розвиток підприємств в умовах адміністративної реформи забезпечує докорінну зміну середовища функціонування економічних суб'єктів в територіальних громадах, а в кризових умовах, створює основу для захисту від ризиків підприємницької діяльності. Сьогодні компонент невизначеності створює ряд проблем, пов'язаних із втратами очікуваних прибутків і зниженням конкурентоспроможності бізнесу.

Це зумовлює зацікавленість науковців у своїх дослідженнях, більше уваги приділяти публічному антикризовому управлінню інноваційним розвитком підприємств та формуванню державної політики в даному напрямку. Держава, громади та господарюючі суб'єкти повинні спільно вирішити ряд завдань ідентифікації, оцінки та розробки ефективної політики держави в сфері антикризового публічного управління, що сприятиме розвитку інновацій в територіальних громадах та посилить соціальну відповідальність бізнесу.

Дослідження проблем антикризового управління здійснювались рядом вчених, а саме А. П. Альгіним, Дж. М. Кейнсом, А. Маршаллом, А.П. Минком, О. Моргенштейном, Ф. Найтом, Дж. Нейманом, Б. А. Райзбергом. Прикладні концепції запобігання ризикам інноваційної діяльності були присвячені праці Дж. Бароне-Адезі, Т. Боллерслева, К. Гіаннопоулоса, М. В. Грачова, Г. Гуптона, Р. Енгля, П. Зангарі, В. Е. Кузнецова.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо розробки ефективної державної антикризової політики інноваційного розвитку підприємств в територіальних громадах.

Досягнення мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретичні положення сутності антикризового управління та обґрунтувати необхідність державної політики інноваційного розвитку підприємств;
- розробити напрями розв'язання проблем антикризового управління інноваційним розвитком підприємств на територіальному рівні;

- визначити шляхи підвищення ефективності державної політики інноваційним розвитком за рахунок оптимізації ресурсів бізнесу, громад та держави;
- обґрунтувати роль смарт-спеціалізації підприємницької діяльності в громадах, диверсифікації бізнесу та страхування.

**Об'єктом дослідження** є процес реалізації державної політики інноваційного розвитку підприємств в умовах кризи традиційних механізмів публічного управління.

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні, методичні і прикладні аспекти вирішення актуальних питань антикризової політики держави інноваційним розвитком підприємств в умовах невизначеності прийняття управлінських рішень.

**Методика дослідження.** Теоретико-методологічною основою дослідження стали загальнонаукові та спеціальні методи і принципи проведення комплексних досліджень в сфері публічного управління, фундаментальні положення науки про державне управління та політичної економії, концептуальні засади теорії антикризового менеджменту, наукові дослідження і прикладні розробки провідних вітчизняних та зарубіжних фахівців у галузі публічного управління інноваціями. В кваліфікаційній роботі застосовано діалектичний підхід, інструменти наукового абстрагування, аналізу і синтезу, індукції та дедукції та моделювання.

*Елементом наукової новизни Одержані результати можуть бути використані при розробці методичних рекомендацій здійснення антикризового управління інноваційним розвитком підприємств в територіальних громадах та забезпечити ефективну державну антикризову політику для підвищення конкурентоспроможності діяльності всіх економічних суб'єктів на територіальному рівні.*

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки, список літератури та додатки.

## РОЗДІЛ 1.

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Сутність інноваційного розвитку підприємств

Світовий розвиток на сучасному етапі характеризується формуванням наукоємних, високотехнологічних ринків, що вимагає формування державної політики підтримки інноваційного бізнесу. В більшості розвинених країн суспільний продукт формується суто за рахунок новоствореної вартості в інтелектуальній сфері, в галузі знань тощо. Сучасна українська державна політика використання потенціалу економічного зростання повинна орієнтуватись на залучення інноваційного підприємництва на всіх рівнях публічного управління. Відповідно до фундаментальних положень політичної економії темпи економічного зростання напряму залежать від рівня використання нових технологій, товарів та послуг [25].

Інновація в перекладі з англійської мови, це «нововведення, новинка», що передбачає не лише оцінку стану (результату), але і інноваційного процесу та розвитку. Міжнародні стандарти в інноваційній сфері трактують інновацію як кінцевий результат інноваційної діяльності. Це зафіксовано у Рекомендаціях Фраскати (*Frascati Manual*) [23, с. 19], в яких запропоновані стандарти обстеження досліджень і розробок щодо їх відповідності вимогам інновації, а також в Рекомендаціях Осло (*Oslo Manual*), які містять міжнародні норми щодо збирання і аналізу даних про інновації [24, с. 27].

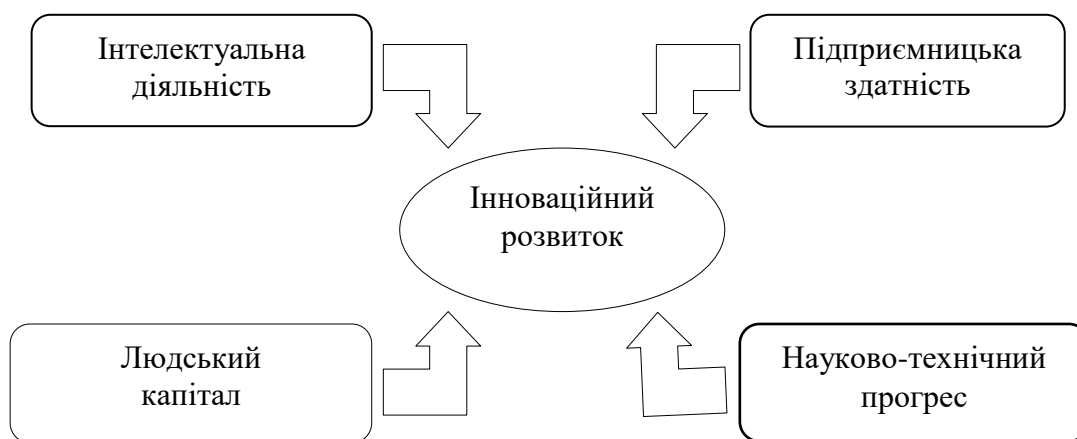
Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» інноваціями називають «новостворені і вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукцію або послугу, прийняття організаційно-технічних рішень у виробництві, адмініструванні, комерції, які суттєво покращують структурні та якісні характеристики у виробництві і соціальній сфері». Законом трактує інноваційну діяльність як «діяльність, що спрямована на використання та

комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг» [22].

Актуальним залишається визначення класика менеджменту П. Друкера: «Інновації – це розробка та впровадження нового, за допомогою якого старі, відомі елементи нададуть нового виразу економіці даного бізнесу» [19, с. 78]. За думкою вченого Б. Санто, інноваційний розвиток підприємств забезпечує суспільно-економічний прогрес, приводить до створення кращих за своїми якостями виробів, ідей, технологічних рішень, викликає зростання обсягів прибутків [20]. Багато визначень зустрічається і в роботах вітчизняних науковців-аграріїв. Так, О.І. Даційом стверджується, що «інновації є результатом творчої діяльності по створенню нових продуктів, технологій, методів тощо. Вчений вважає, що інноваційний розвиток це процес уведення нових виробів, елементів, підходів, принципів замість існуючих» [21, с. 8].

Джерелами інноваційного розвитку в розвинутих демократичних країнах є ефективна взаємодія інтелектуального капіталу, науково-технічного прогресу та підприємництва. За умов публічності управління науково-інноваційними процесами в демократичному суспільстві та за умов створення відповідних організаційних стимулів новація стає інновацією. Матеріально-речовою основою останньої є нагромаджені наукові, теоретичні та практичні знання в суспільстві про відповідні дії, процеси, проблеми й шляхи їх вирішення (рис. 1.1). Завданням держави є створити економічно привабливі умови мотивації творчої праці науковців, підприємців та громад щодо створення інноваційного продукту. Інноваційна діяльність за своєю суттю повинна стати посередницькою діяльністю держави між науково-технічним прогресом та споживачем. Реалізація такої задачі пов'язана з ефективною державною антикризовою політикою в сфері науково-технічної діяльності підприємств в територіальних- громадах, впровадженням нових технологій, що потребує залучення великого фінансового ресурсу.





**Рис. 1.1. Фактори інноваційного розвитку**

Джерело: адаптовано автором на основі [11].

Інноваційний розвиток підприємств це рушій соціально- економічного прогресу, він поліпшує виробництво і одночасно змінює сферу обігу, веде до впровадження досконаліших за своїми властивостями технологій. Однак, інноваційна сфера все ще потребує подальших досліджень. Ми поділяємо думку з відомим американським дослідником Е. Тоффлером про те, що «ні одна з проблем, з якими стикається бізнесмен, не має такої важливості, як проблема інноваційного розвитку» [8, с. 53], оскільки інноваційний бізнес є найбільш небезпечним в кризових умовах.

## **1.2. Досвід управління ризиками інноваційного розвитку підприємств**

Проведений теоретичний аналіз суті інноваційного розвитку підприємств показав, що його результативність можна оцінювати через покращення умов та результатів виробництва на основі впровадження винаходів, які отримані в ході науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок [24]. При реалізації політики держави в сфері підтримки інноваційного бізнесу, в розвинутих країнах, частіше використовують визначення «R&D» – дослідження і розробки. Доцільно розглядати інноваційний розвиток як результат впровадження новацій, які проходять «інноваційний ланцюг». Для забезпечення зв'язку між

етапами інноваційного ланцюга та стабільності їх розвитку необхідно забезпечити пропорційність в реалізації інтересів всіх суб'єктів, які беруть участь в цьому ланцюзі та кінцевих споживачів. Існує об'єктивна відмінність функціональної ролі окремих учасників в інноваційному процесі, які умовно можна поділити на чотири групи:

- наукові організації, які генерують наукову інформацію, патенти, винаходи;
- підприємство, що займається інноваційною діяльністю, доопрацьовує, виробляє та реалізує інноваційний продукт;
- інституції державного управління та місцевого самоврядування, що спроможні забезпечити просування інтелектуальних продуктів, ідеї, інновації, фінансів для їх практичного застосування;
- громадянське суспільство, як кінцевий споживач результатів інноваційної діяльності на територіальному рівні.

При оцінюванні ефективності політики держави, в умовах кризових явищ в сфері публічного управління, інноваційний розвиток підприємства, як вважає весь цивілізований світ, є основою для зростання добробуту країни та її прогресу. Успішний інноваційний бізнес сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств і територій, збільшує кількість нових робочих місць, створює додану вартість вироблених товарів із використанням новітніх досягнень. Саме тому уряди розвинутих країн, усвідомлюючи усю важливість підтримки інноваційних підприємств, окрім фінансування, створюють безліч інших можливостей як для інноваційних старт-апів, так і для спін-офф підприємств.

Як свідчить практика розвинених країн, інноваційними є переважно малі наукомісткі високотехнологічні підприємства, які засновані на основі використання результатів «R&D» (від англ. research and development), тобто наукових досліджень та розробок. Створення нових інноваційних компаній є базовою формою комерціалізації інновацій в Європі. Терміни «спін-оф» та «старт-ап» часто використовуються як синоніми для визначення різних типів

цих компаній. Проте у європейській практиці існують ознаки класифікації таких компаній. Стартап-компанія визначається як нещодавно створений суб'єкт, що будує свій бізнес на основі інновацій або інноваційних технологій, ще не вийшов на ринок або тільки почав на нього виходити і який володіє обмеженим набором ресурсного забезпечення [26].

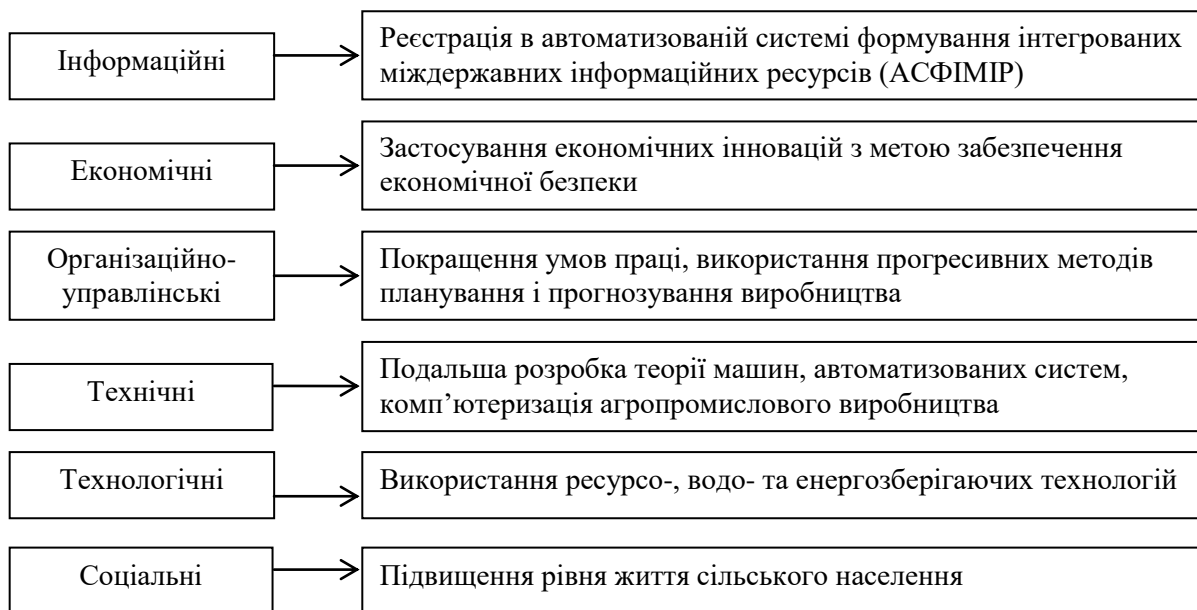
Спін-оф компанія (від англ. spin off – відгалуження) – компанія, яка раніше була частиною більшої організації, а в даний момент функціонує окремо. Найчастіше термін «спін-оф» використовується для визначення нових суб'єктів господарювання, що виникають на основі (державних) дослідницьких інститутів, університетів (їх дослідницьких і дослідно-конструкторських центрів) чи великих компаній. Коли службовці залишають свою установу, щоб почати свій бізнес, про них говорять, що вони «відокремлюються» [27].

Головними передумовами для швидкого інноваційного розвитку підприємств у Сполучених штатах Америки стали активні заходи та дії державних органів влади в напрямку заохочення інноваційної діяльності бізнесу та посилення комунікації та взаємодії бізнесу та владних структур, через законодавче урегулювання цих зв'язків та прийняття в 1980 році Закону Стівенсона-Вайдлера, що проголосив підтримку інновацій, комерціалізації та трансферу технологій національним пріоритетом. Наступний прийнятий Закон Бай-Доула (1980 р.) відіграв вирішальну роль у поєднанні науки та бізнесу. [28].

Перетворення ідей в новий продукт потребують створення ефективної системи публічного управління потенційними ризиками в умовах невизначеності. Високий рівень природно-кліматичних ризиків, багатогалузевий характер сільськогосподарських підприємств, неможливість тривалого використання інновацій обмеженим колом господарюючих суб'єктів для отримання конкурентних переваг, низький рівень розвитку інноваційної інфраструктури аграрного сектору потребують особливої уваги держави.

### 1.3 Теоретико-методологічні засади формування державної політики антикризового управління інноваційним розвитком підприємств

Формування антикризової політики держави в сфері інноваційного підприємництва базується на застосуванні організаційних, управлінських, економічних, соціальних, технічних, технологічних та інформаційних інструментів, які спроможні забезпечити сталий розвиток на територіальному рівні (рис. 1.2).



**Рис 1.2. Інструменти державної політики інноваційного розвитку підприємств**

Джерело: побудовано на основі [25].

Важливим напрямом ефективної реалізації державної політики інноваційного розвитку підприємств, в умовах посилення кризових явищ в системі публічного управління на територіальному рівні, є створення в територіальних громадах центрів трансферу технологій, які будуть забезпечувати організаційний, фінансовий та матеріально-технічний їх супровід. Цей процес передбачає формування експертно-аналітичних та дорадчих органів, які координуватимуть взаємодію уряду, громади, науковців та підприємницьких структур в питанні просуванні інновацій на ринки.

Найбільш прийнятним для громад способом активізації інноваційної діяльності, на нашу думку, є співпраця уряду, науково-дослідних установ із виробничими структурами; поширення освітньої-консультативної діяльності в сферах малого і середнього інноваційного бізнесу; забезпечення наукового супроводу при виконанні інноваційних проектів; реалізація науково-технічних програм із комерціалізації наукових розробок. Однією з найефективніших форм реалізації таких програм є створення наукових парків та бізнес-інкубаторів в територіальних громадах.



**Рис 1.3. Чинники розвитку інноваційної діяльності підприємств**

Джерело: власні дослідження.

Концепції антикризового управління розглядають декілька систем класифікації ризиків інноваційного підприємництва, в основу яких покладено різноманітні характеристики бізнесу (рис. 1.4): Існують різні підходи до формування та реалізації антикризової політики держави в сфері підтримки

інноваційного підприємництва: для розвинутих країн світу характерна профілактика кризових явищ в сфері інноваційного підприємництва, доки вони ще не перетворилися в проблеми, в українській практиці використовується переважно реагуючий підхід зменшення наслідків кризових явищ, які вже стали проблемами.



**Рис. 1.4. Класифікаційні ознаки кризових явищ [8]**

Для зменшення наслідків впливу кризових явищ на розвиток інноваційної діяльності підприємств публічні інститути повинні застосовувати резервування фінансових ресурсів, яке передбачає встановлення співвідношення між потенційними ризиками, що впливають на вартість активів, і розміром коштів, необхідних для ліквідації наслідків прояву ризиків. Публічне хеджування дає змогу отримати дані про величину майбутніх надходжень внаслідок операційної діяльності підприємства. Використовувати процес диверсифікації

для зменшення сукупної величини ризику за рахунок розподілу коштів між різними активами. В публічній сфері потрібно застосовувати також неформалізовані методи мінімізації кризових явищ, які побічно впливають на якість організації антикризового менеджменту, а саме:

- 1) Підбір та навчання кадрового потенціалу, удосконалення механізму мотивації праці управлінців в сфері антикризового менеджменту;
- 2) Розробка заходів покращення організаційної структури інноваційного бізнесу. Гнучкість оргструктури та її відповідність специфіці діяльності визначає професіоналізм керівництва і підвищує стійкість та адаптованість підприємства до мінливих зовнішніх умов;
- 3) Створення публічних інститутів трансферу інтелектуальної власності, просування нових технологій управління всіма аспектами роботи підприємства, що сприятиме зростанню конкурентних переваг в сфері інноваційних технологій;
- 4) Посилення комунікації та взаємозв'язків між наукою, бізнесом, урядом та громадою в сфері інноваційної діяльності підприємств.

## РОЗДІЛ 2.

### ОЦІНКА МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Аналіз антикризового управління інноваційною діяльністю підприємства

Інноваційний бізнес в «Поліссі-Продукт», що є корпоративною публічною компанією, підтвердив свою результативність та підвищив захист від репутаційних та економічних ризиків. З іншого боку, ефективна державна політика підтримки інноваційного розвитку підприємства, виробництва інноваційної продукції є вкрай необхідним інструментом антикризового управління. Особливо актуальним це питання є в галузі виробництва і збуту продуктів харчування для регіону, в умовах продовольчої кризи, тому що підприємство має розгалужену систему виробництва, оптової та роздрібною торгівлі продуктами харчування власного виробництва. Так, в регіоні та в Україні в цілому, публічна корпорація «Полісся-Продукт» це найбільша регіональна платформа торгових центрів, виставочних павільйонів, магазинів роздрібною торгівлі, що знаходяться як поруч з підприємством, так і в віддалених районах. Вона об'єднує 73 торгові точки лише в Житомирському регіоні і має ряд торгових центрів по всій території країни [9].

Публічна корпорація «Полісся-Продукт» активно розвиває як власні торгові марки, так і реалізує якісну продовольчу продукцію інших підприємств країни. До пріоритетних напрямів виробництва власних брендів в «Поліссі-Продукт» належать випуск нових власних торговельних марок, а саме снєків ТМ «Суперово», спецій ТМ «Суперово», чаю ТМ «Суперово», каш злакових ТМ «Ам-Ням», круп, борошна, тушенки, макаронів, соусів, олії, води під маркою «Суперово» та цілої лінійки бакалійної продукції. Успішні інновації в інтелектуальних напрямках діяльності підприємства забезпечили створення, у 2020 році, було створено 156 робочих місць [16]. Усі нові продукти під



власними товарними марками це складові інтелектуальної власності і джерело інноваційного розвитку підприємства.

Таблиця 2.1

### Структура товарної продукції власних торгових марок

#### ТОВ ТК «ПОЛІССЯ-ПРОДУКТ» ц в 2020 р.

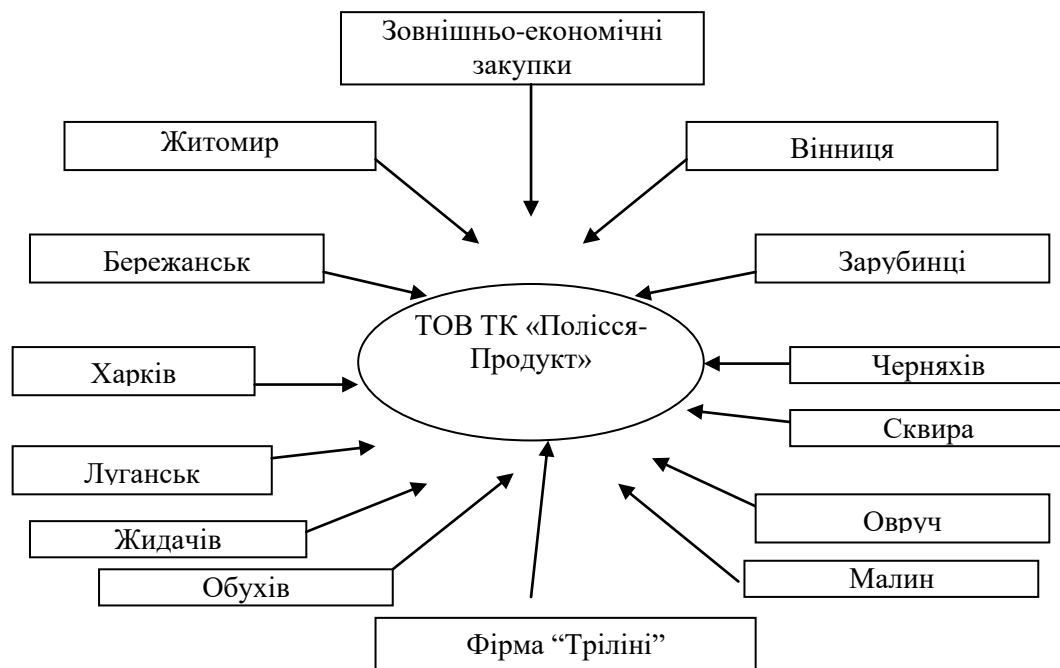
Продукти харчування	Кількість SKU	% в категорії в продажах
<b>Конд вироби</b>	33	10,00%
Снеки ТМ «Суперовоо»	2	5,00%
Спеції ТМ «Суперво»	11	13,00%
Чай ТМ «Суперово»	3	6,00%
<b>Бакалія</b>		
Крупи ТМ «Суперово»	18	
Каша+злак.кульки ТМ «Ам-Ням»	5	33,00%
Борошно «Суперово», «Гратіс»	7	32,00%
Тушонка «Суперово»	2	33,00%
Макарони «Суперово»	10	25,00%
Згуц. Мол. «Суперово»	4	55,00%
Олія «Суперово»	3	45,00%
Оцет «Суперово»	1	52,00%
Соуси «Суперово»	4	34,00%
Вода «Суперово»	4	8,00%
<b>Всього</b>	<b>110</b>	

Джерело: адаптовано автором на основі [9]

Стратегічні напрями інноваційного розвитку компанії передбачають розширення виробничих потужностей підприємства шляхом впровадження нових технологій, проведення модернізації товарного портфелю, інновацій в сфері управління. ТОВ ТК «Полісся-Продукт» – універсальне підприємство, яке виробляє групи кондитерських виробів та бакалії біля 200 найменувань: кондитерські вироби Снеки ТМ «Суперово» Спеції ТМ «Суперво» Чай ТМ «Суперово», бакалія Крупи ТМ «Суперово» Каша+злак.кульки ТМ «Ам-Ням» Борошно «Суперово», «Гратіс» Тушонка «Суперово» Макарони «Суперово» Згущене молоко «Суперово» Олія «Суперово» Оцет «Суперово» Соуси «Суперово» Вода «Суперово», горілка «Душевна», «Z vodka». Широко представлений останні роки асортимент власних товарних марок та зростання їх якості, товарного виду харчової та бакалейної продукції сприяли підвищенню конкурентоспроможності торгової марки «Суперово».

*Впровадження нових технологій та модернізація стали одним з найважливіших чинників розвитку.*

Публічність діяльності корпорації забезпечується відкритістю, прозорістю та вмотивованістю створення нових робочих місць по всій території України. В кризовий період галузі продовольства, корпорація змогла суттєво розширити коло постачальників якісної сировини рис 2.1.



**Рис. 2.1. Основні постачальники сировини**

*Джерело: адаптовано на основі [8]*

Дієвим інструментом антикризового управління створенням та просуванням нових продуктів публічної корпорації є зростання екологічності продукції ТОВ ТК «Полісся-Продукт». Так, до складу основних продуктів харчування які пропонуються на ринки України та за кордон, кондитерської продукції і бакалійної групи товарів входять тільки компоненти, дозволені Мінохоронздоров'я України, Інститутом гігієни харчування, що зменшує продовольчі ризики споживання продуктів харчування в територіальних громадах. Житомирська обласна держадміністрація та Житомирський державний центр стандартизації, метрології та сертифікації визначають високу

ступінь відповідності продукції корпорації вітчизняним та зарубіжним стандартам.

В умовах посилення кризових явищ в економіці особливо актуальним є модернізація структури антикризового управління, підвищення лаконічності, компактності та оптимізація керівних посад: на 1500 працівників 34 чоловіки – управлінський персонал (адміністрація підприємства та цехів), 71 чоловік – спеціалісти (інженери-технологи, техніки-хіміки, бухгалтера та ін.). Всього на керівних посадах 105 чоловік – це лише 8% до всіх працюючих [21]. Підготовка кадрів креативних, які спроможні спрямувати діяльність корпорації на інноваційний розвиток бізнесу, забезпечується створенням власних навчальних центрів та використанням керівництвом інших центрів підвищення кваліфікації, майстерності та професіоналізму трудових ресурсів. Фахівці підприємства виїжджають за кордон, де проходять стажування, знайомляться з новими видами кондитерської продукції, набувають виробничого досвіду. Так, спеціалісти підприємства побували в Німеччині, Італії, Китаї. Це дозволяє правильно розробляти на майбутнє стратегію виробництва і успішно конкурувати з закордонними та вітчизняними виробництвами та управлінськими структурами в умовах посилення кризових явищ в суспільстві.

## **2.2. Характеристика управління виробничою діяльністю підприємства**

Основою захисту від кризових явищ в економічній діяльності є виробництво інноваційної продукції з найменшими витратами коштів, енергії та праці. Розглянемо економічну ефективність виробництва інноваційних продуктів ТОВ ТК «Полісся-Продукт» (табл. 2.2). З таблиці видно, що всі показники економічної ефективності мали тенденцію до зростання у 2020 році. Як ми бачимо зросла валова і товарна продукція і у виробництві на 1 працівника, відповідно на 64,4% і 58,4%, і у виробництві на 1 люд. год.

відповідно на 94,8% та 87,9%. У виробництві на 1 працівника незначно зросли валовий дохід – на 4,3% та прибуток – на 9,9%. Більший ріст цих показників спостерігається у виробництві на 1 люд./год. валовий дохід – на 9,1% та прибуток – на 37,5% [12].

Таблиця 2.2

### Оцінка ефективності виробництва продукції підприємства

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. в % до 2018 р.
Вироблено на 1 середньорічного працівника, тис. грн.:				
- валової продукції	50,3	70,9	82,7	164,4
- товарної продукції	50,3	63,3	79,7	158,4
- валового доходу	9,2	9,4	9,6	104,3
- прибутку (збитку)	7,1	7,2	7,8	109,9
Вироблено на 1 люд.-год., тис. грн.:				
- валової продукції	5,8	8,8	11,3	194,8
- товарної продукції	5,8	7,8	10,9	187,9
- валового доходу	1,1	1,2	1,2	109,1
- прибутку (збитку)	0,8	0,9	1,1	137,5

Джерело: дані фінансової звітності підприємства[9]

Покращення структури грошових надходжень підприємства це ще один крок до уникнення фінансових ризиків в умовах посилення нестабільності та невизначеності економічних процесів (табл. 2.3). Як видно з таблиці доходи ТОВ ТК «ПОЛІССЯ-ПРОДУКТ» зменшились в 2020 р. у порівнянні з 2018 роком на 20832 тис. грн. у 2018 році вони становили 731507 тис. грн., а в 2020 році – лише 710675 тис. грн. Найбільшу тенденцію до зниження мали показники виручки від реалізації продукції – зменшилась на 21042 тис. грн., валового прибутку, який зменшився на 47999 тис. грн., що привело до зниження чистого прибутку підприємства 20342 тис. грн. або він зменшився на 57 %. Негативна тенденція зменшення фінансових результатів діяльності підприємства пов'язана із зростанням собівартості продукції 20203 тис. грн., збільшенням фінансових витрат 17495 тис. грн., витрат адміністративного характеру 6020 тис. грн [7].

Таблиця 2.3

**Фінансові результати діяльності підприємства, тис. грн.**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2018 р.	
				+/-	%
Дохід (виручка) від реалізації продукції	731507	879782	710675	-20832	97,1
Податок на додану вартість	86998	109073	85885	-113-	98,4
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	643052	768807	622012	-21042	96,7
Собівартість реалізованої продукції	489549	644977	509772	20223	104,1
Валовий прибуток	153503	123830	105504	-47999	68,7
Інші операційні доходи	78175	224109	70440	-7735	90,1
Адміністративні витрати	15314	20144	21334	6050	139,3
Витрати на збут	89103	83719	51333	-37770	57,6
Інші операційні витрати	89082	218159	73353	-15729	82,3
Прибуток від операційної діяльності	38179	25957	29924	-8255	78,4
Інші фінансові доходи	269	8759	307	38	114,1
Інші доходи	258	18	128	-130	49,6
Фінансові витрати	2917	7838	20412	17495	> у 7раз
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	34499	23471	7955	-26544	23,1
Чистий прибуток	20430	15322	88	-20342	0,43

Джерело: дані фінансової звітності підприємства [12]

Разом з тим, показники рентабельності суттєво знижуються під впливом кризових дисбалансів.

Таблиця 2.4

**Оцінка рівня рентабельності підприємства**

№ п/п	Назва показника	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2018 р., +/-
<b>ВИТРАТНІ ПОКАЗНИКИ</b>					
1.	Рентабельність продукції, товарів, робіт, послуг (за валовим прибутком і виробничою собівартістю)	31,36	19,2	20,70	-10,66
2.	Рентабельність господарської діяльності, %	5,02	2,40	1,17	-3,85
<b>РЕСУРСНІ ПОКАЗНИКИ</b>					
3.	Рентабельність власного капіталу, %	22,12	13,82	4,44	-17,68
4.	Рентабельність залученого капіталу	46,36	16,75	3,12	-43,24
5.	Рентабельність оборотних активів, %	31,05	13,17	2,81	-28,24
6.	Коефіцієнт покриття активів, %	278,59	247,85	143,34	-135,25
7.	Коефіцієнт окупності активів, %	35,89	40,35	69,75	33,86
8.	Коефіцієнт покриття власного капіталу, %	148,00	182,70	242,10	94,10
<b>ДОХОДНІ ПОКАЗНИКИ</b>					
9.	Валова рентабельність продажу, %	23,87	16,11	16,96	-6,91
10.	Чиста рентабельність продажу продукції, %	3,18	1,99	0,01	-3,17

Джерело: Розраховано автором за даними звітності підприємства [12]

Публічна корпорація «ПОЛІССЯ-ПРОДУКТ» має від’ємні показники рентабельності, що відображає кризові явища в галузі та на ринках країни це характерно для більшості підприємств. Згідно даних таблиці, усі показники рентабельності за період дослідження свідчать про низький рівень доходності підприємства. Від’ємне значення і зниження рентабельності у проаналізованих показниках динаміки останніх років свідчить про значне зниження ефективності антикризового управління.

### **2.3. Проблеми антикризового управління інноваційним розвитком підприємства**

Сучасне підприємництво стикається з загрозами на внутрішніх та зовнішніх ринках, які пов’язані з зростаючими кризовими явищами та відсутністю державної політики антикризового управління пріоритетними галузями, що визначають публічну стратегією країни. З іншого боку, саме кризові явища приводять до появи нових інноваційних антикризових стратегій.

Сучасний кризовий менеджмент в системі публічного управління повинен адаптуватись до різних інтересів, пріоритетів, логіки та цінностей інноваційного розвитку бізнесу в територіальних громадах. Сьогодні любе управління повинне бути антикризовим і враховувати що:

- кризові явища передбачувані і очікувані;
- кризові явища можуть бути прискорені або відстрочені;
- до кризових явищ потрібно готуватися;
- наслідки кризових явищ можливо пом’якшувати;
- антикризове управління потребує специфічного підходу, спеціального інструментарію та технологій;
- криза може бути керованою;
- ефективне антикризове управління мінімізує негативні наслідки.

За кризових умов, не всі суб'єкти господарювання ТОВ ТК «ПОЛІССЯ-ПРОДУКТ» зможуть конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках тільки через активне впровадження інновацій, що пов'язано з фінансовими та зовнішньоекономічними ризиками. Підприємство повинно провести ряд заходів по модернізації виробничої та збутової діяльності для виходу на зовнішні ринки. Публічні інститути для підвищення конкурентоздатності національних підприємств повинні збільшити кількість інструментів регулювання інноваційної діяльності паралельно з широким використанням економічних важелів запобігання ризиків. Кількісні інструменти поділяються на такі нетарифні обмеження як: ембарго, квотування, ліцензування та «добровільні» обмеження. Жоден з цих нетарифних обмежень не застосовується до зовнішньоекономічної діяльності ТОВ ТК «ПОЛІССЯ-ПРОДУКТ».

Тобто, експортно-імпорту операції ТОВ ТК «ПОЛІССЯ-ПРОДУКТ» як такі не забороняються (не накладається ембарго) і навіть кількісно не лімітуються розміри цих операцій. Й це є позитивним моментом в діяльності ТОВ ТК «ПОЛІССЯ-ПРОДУКТ», бо такі обмеження могли б призвести до завантаження складів, зменшення виробничих потужностей і як наслідок зменшення обсягів реалізації продукції як в регіонах України так і на експорт. Крім того, продукція ТОВ ТК «ПОЛІССЯ-ПРОДУКТ» не включається у список товарів, що підлягають ліцензуванню, що скорочує, в першу чергу, витрати часу спеціаліста відділу зовнішньоекономічних зв'язків ТОВ ТК «ПОЛІССЯ-ПРОДУКТ» на одержання ліценцій.

Фінансові методи використовуються для стимулювання експорту й найпоширенішими з них є субсидування, експортне кредитування та демпінг. Але й ці методи ТОВ ТК «ПОЛІССЯ-ПРОДУКТ» у своїй діяльності не використовує, оскільки застосування таких методів значною мірою обмежене та й застосування таких методів свідчить про недобросовісну конкуренцію на зарубіжному ринку.

Інтеграція України у світовий економічний простір зумовлює необхідність гармонізувати митні процедури з більш ліберальними нормами

міжнародного права. Тривале падіння цінової конкурентоспроможності вітчизняних виробників змушує підвищити ступінь захисту внутрішнього ринку, використовуючи загальноприйняті в світі нетарифні методи регулювання власного режиму зовнішньої торгівлі, які не перешкоджають вступі України в СОТ і довгостроковим завданням розвитку економіки.



### РОЗДІЛ 3.

## НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

### 3.1. Шляхи впровадження інструментів антикризового менеджменту

Прискорення темпів інноваційного розвитку підприємств при переході до інтелектуального суспільства відбувається в умовах посилення нестабільності функціонування світового та локальних ринків. У зв'язку з чим, активна антикризова політика держави в сфері підтримки інноваційного розвитку підприємств, удосконалення механізмів публічного антикризового менеджменту технологій стає виключно важливим інструментом трансферу інновацій для розвитку суспільства. Сучасна публічна антикризова політика територіальних громад повинна ініціювати створення системи захисту від ризиків підприємницької діяльності пов'язаної з інноваціями на ринках всіх рівнів.

Ефективний механізм публічного управління інноваціями знижує ринкові ризики і сприяє стабільній діяльності підприємства. Участь громад у вирішенні економічних питань і прийнятті рішень щодо мінімізації інноваційних ризиків підприємства посилює соціальну і екологічну спрямованість бізнесу. Органи місцевого самоврядування повинні перебрати на себе обов'язки по збору необхідної інформації для оцінки ступеня ризику, здійснювати її аналіз і обробку, а також створити структури які б визначали можливі шляхи мінімізації ризиків.

Формування системи публічного антикризового менеджменту вимагає комплексного підходу, щодо вирішення питань управління ризиками інноваційної діяльності підприємств. Здійснення ефективного менеджменту у цій сфері можливе лише завдяки використанню всіх потенційних можливостей основних служб підприємства та правління громад. Така інтеграція є основою

попередження можливого ризику що є більш вигідним ніж ліквідація наслідків ризикованих дій і перспектив не тільки майбутнього розвитку, а й існування підприємства як суб'єкта ринку.

Вирішення проблем підвищення конкурентоздатності підприємства може бути досягнуто за допомогою кваліфікованого антикризового управління. З огляду на ситуацію, що склалася, гострою є необхідність ідентифікації, оцінки і створення ефективної концепції управління інноваційними ризиками підприємства, розробленої з урахуванням його галузевих особливостей.

Інститути антикризового управління в територіальних громадах повинні забезпечити поширення єдиного розуміння організаційної культури щодо управління кризовими явищами; пояснити необхідність виділення необхідної кількості фінансового та матеріального ресурсу для формування системи підтримки інновацій в підприємницькій діяльності в територіальних громадах громаді; створити структуру і механізми контролю; аналізувати ризики з урахуванням можливості виникнення екстремальних обставин; розробити процедури і заходи моніторингу; розробити політику щодо контролю кризових явищ при проведенні господарських операцій; здійснити запровадження заходів громадського контролю.

Сучасна державна антикризова політика в сфері інноваційної діяльності підприємств, на територіальному рівні, повинна бути орієнтована на формування типових програм антикризового менеджменту інноваційної діяльності бізнесу. Такі програми зможуть передбачати систему заходів запобігання кризовим явищам, будуть спроможні виявляти основні проблеми неефективності інноваційного розвитку бізнесу в територіальних громадах, забезпечувати проведення поточного моніторингу причин та чинників виникнення криз, показувати шляхи профілактики дизбалансів інноваційного розвитку підприємництва рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Програма реалізації антикризового менеджменту в територіальних громадах**

Джерело: дослідження [12].

Створення та функціонування підрозділів з антикризового менеджменту в територіальних громадах з використанням кваліфікованого кадрового потенціалу працівників інноваційного підприємства та ефективний мотиваційний механізм спроможні забезпечити досягнення максимальних економічних і соціальних результатів діяльності.

Останнім елементом запропонованої нами системи на функціональному рівні є впровадження і активна експлуатація інструментів антикризового менеджменту, властивих існуючим підходам до управління кризовими явищами на підприємстві, а саме: відмова від нерезультативних проєктів, інвестицій, ненадійних клієнтів; застосування системи лімітів, диверсифікація; страхування; резервування; хеджування тощо.

Таким чином, практична цінність розробленої системи антикризового

управління інноваційним розвитком підприємств полягає у можливості її використання в процесі здійснення підприємницької діяльності на різних рівнях публічного управління; а також розробці для корпоративних підприємств конкретних рекомендацій, які можуть бути використані в якості методичної основи для різних регіонів України. Формування державної політики антикризового управління інноваційним розвитком підприємств значно підвищить ефективність їх діяльності в територіальних громадах та забезпечить можливості запобігання кризам.

### **3.2. Громадський контроль за антикризовим управлінням інноваційним розвитком підприємства**

Ефективна політика держави в сфері антикризового управління інноваційним розвитком підприємств повинна проводитись на основі широкого залучення інструментів громадського контролю за наслідками впливу кризових явищ на інноваційний розвиток бізнесу в територіальних громадах. Кризові явища в розвитку інноваційного бізнесу територіальних громад, які викликають посилення проблемам продовольчої безпеки та пов'язані з необхідністю мінімізації збитків підприємств, можуть бути подолані лише за умов активізації дій органів державної влади та місцевого самоврядування.

Важливим і радикальним способом антикризового управління інноваційним бізнесом в громадах є уникнення нераціональних витрат при придбанні та впровадженні інновацій. Критерієм оцінювання раціональності витрат є розміри очікуваних прибутків у порівнянні з ними, так дохід від інноваційної діяльності може значно перевищувати можливі витрати і навпаки. Кожен раз потрібно визначатись з можливостями уникнення деяких наслідків кризових явищ, посилювати цивільну відповідальність за створення умов для виникнення криз, розуміти, що всі види криз взаємопов'язані між собою, ухилившись від одних кризових явищ можна викликати інші негативні наслідки

тощо.

Запобігаючи зростанню збитків у підприємницькій діяльності, проводячи протикризові заходи, можна мінімізувати інші негативні наслідки. Наприклад, організувавши дієву охорону безпеки виробництва можна покращити мотиваційні механізми управління персоналом, інвестувавши кошти в інноваційні проекти можна підвищити прибутковість фірми тощо.

Роль держави полягає в пошуку шляхів мінімізації втрат від наслідків кризових явищ, вжиття заходів, які створюють можливості зниження виникнення криз, ймовірностей несприятливих випадків банкрутства, зниження конкурентоспроможності тощо. Інтереси територіальної громади держава повинна враховувати контролюючи дотримання технологічних норм і стандартів виробництва інноваційної продукції, організацію раціонального використання ресурсів, диверсифікацію видів діяльності, що може мінімізувати втрати.

Активна державна політика застосовування методів мінімізації втрат від започаткування інноваційних напрямів діяльності підприємствами через сегрегацію чи об'єднання бізнесу може забезпечити суттєве збільшення нововведень та запобігти кризовим явищам. Використовуючи методи, які скорочують максимально можливі втрати від кризових явищ можна розподілити та перерозподілити активи, краще використовувати інтелектуальну власність та інтелектуальний капітал.

Органи державної влади та місцевого самоврядування повинні об'єднати зусилля науки, бізнесу та пересічних громадян для запобігання кризовим явищам, застосовувати комбінацію поділу інноваційної активності, передбачати причини настання криз. Створення публічних систем передбачення та контролю за кризовими явищами, відмова від участі в ризикованих заходах важливі способи антикризових дій в сфері інноваційного підприємництва.

Державна політика антикризового управління інноваційним розвитком в територіальних громадах повинна бути орієнтована на сприяння заключенню довгострокових будівельних, інвестиційних, інфраструктурних та інших

контрактів в сфері інновацій. Трансфери інновацій ефективний засіб мінімізації втрат бізнесу від настання кризових явищ, держава повинна мати достатньо фінансових ресурсів для покриття можливих втрат підприємств при застосуванні інновацій. Державні трансфери мають більше можливостей і повноважень для запобігання збиткам і контролю за наслідками кризових явищ в економічному житті.

Розвиток публічного фінансування антикризових заходів, передача відповідальності за наслідки криз третім особам, формування системи страхування інноваційного бізнесу пріоритетні дії політики держави на територіальному рівні. Державне страхування найбільш дієвий інструмент політики, який відповідає інноваційному розвитку підприємств, він має ряд можливостей оперативного реагування на кризові явища, володіє достатніми страховими резервами, може приймати на себе ризики інноваційного бізнесу, державне ціноутворення по страхуванню може застрахувати всі ризики інноваційного розвитку.

Для запобігання кризовим явищам в корпорації «Полісся-Продукт» розроблено модель стабілізації інноваційної діяльності, зменшення коливань розмірів прибутків від інновацій. Обираючи критерії оптимальності держава повинна знайти інструменти поступового зменшення інтенсивності впливу кризових тенденцій на інноваційний розвиток бізнесу, знайти шляхи покращення інвестиційного клімату в територіальних громадах, оптимізації дотаційної політики держави. Повинні бути створені умови, щоб основним завданням суб'єктів інноваційного бізнесу стало лише підвищення ефективності діяльності за рахунок використання наявних на підприємстві ресурсів.

При побудові моделі ефективного антикризового управління інноваційними ризиками принципове значення має ринкова позиція підприємства, яка здійснюється на основі оцінки показників прибутковості.

**Показники прибутковості підприємства**

№ н/п	Назва показника	Формула для розрахунку	На початок 2020 р.	На кінець 2020 р.
1	Рентабельність продажу, %	Прибуток від операційної діяльності / Чиста виручка від реалізації	-1,62	-16,40
2	Рентабельність виробництва (основної діяльності), %	Прибуток від операційної діяльності / Собівартість реалізованої продукції	-1,72	-13,18
3	Рентабельність сумарного капіталу, %	Чистий прибуток / Загальна вартість активів (середньорічна)	x	-2,96
4	Рентабельність оборотного капіталу, %	Прибуток від операційної діяльності / Вартість оборотного капіталу (середньорічна)	x	-18,04
5	Рентабельність власного капіталу, %	Чистий прибуток / Величина власного капіталу (середньорічна)	x	-3,44
6	Коефіцієнт чистого прибутку, %	Чистий прибуток / Виручка від реалізації	-3,67	-17,32

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ ТК «Полісся-Продукт» за 2020 р [7].

Рівень рентабельності продажів (маржа прибутку) показує, що з кожної гривні чистого доходу підприємство в 2020р. отримало 0,16 грн. збитку. Рентабельність власного капіталу свідчить про недостатність прибутку, одержуваного власниками від капіталовкладень. Від'ємними є показник рентабельності сумарного капіталу та коефіцієнт чистого прибутку. Проведений комплексний аналіз свідчить про необхідність вжиття заходів щодо підвищення показників рентабельності ТОВ ТК «Полісся-Продукт», що створить на підприємстві необхідні для забезпечення стійкої ринкової позиції резерви та знизить імовірні загрози [21].

Таким чином, в результаті оптимізації структури досліджуваного об'єкту, публічні органи влади можуть оцінити власні можливості ресурсної бази підприємства для здійснення інноваційної діяльності і застосувати заходи, що забезпечать нижню межу стабільності бізнесу та беззбитковість виробництва інноваційної продукції. При реалізації політики держави інноваційного розвитку бізнесу в територіальних громадах потрібно враховувати зміну кон'юнктури національного та локального ринків та обсяги ресурсного забезпечення функціонування підприємств, фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, корективи у структурі виробничої діяльності.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В кваліфікаційній роботі представлені теоретичні узагальнення і науково-прикладні рішення проблеми формування та реалізації антикризової політики держави інноваційного розвитку підприємств, управління інноваціями на підприємстві на засадах публічності, прозорості та відкритості, що є основою підвищення ефективності механізмів публічного управління на територіальному рівні.

Аргументовано, що державна антикризова політика інноваційного розвитку підприємств в територіальних громадах повинна бути спрямована на створення складної, динамічної, різноспрямованої, відкритої та інтегрованої до загального механізму публічного управління системою. Визначено, що антикризовий менеджмент, це процес прийняття стратегічно важливих рішень, які спрямовані на забезпечення збалансованості розвитку інноваційного бізнесу в територіальних громадах, оптимізації ступеня прибутковості та мінімізацію інноваційних витрат суб'єктів господарювання. Анти - циклічна політика держави в сфері підтримки інновацій в територіальних громадах повинна сформувавши систему заходів не лише для нейтралізації негативних наслідків проблемних ситуацій, але й для запобігання їх виникненню.

В роботі зроблено акцент на проблемах ідентифікації та оцінювання кризових явищ та на удосконаленні механізмів управління інноваційним розвитком підприємств. Політика держави покликана подолати безсистемність заходів, спрямувати урядові програми і проекти переважно на подолання негативних наслідків кризових явищ у всіх галузях, зменшити вплив жорсткого адміністрування на результативність дій, збільшити ступінь свідомого сприйняття проблем подолання криз. Стратегічні напрями антикризової політики держави потребують застосування нестандартних інструментів управління та адміністрування.

Доведено, що вирішуючи актуальні проблеми антикризового управління інноваційним розвитком підприємств в умовах невизначеності досягається



через інституціоналізацію здійснення інноваційної діяльності в територіальних громадах, розробку алгоритмів прямого впливу підприємства на кризову ситуацію. Удосконалення антикризового менеджменту на інституційному рівні повинно відбуватись через законодавчі зміни та комплексні реформи соціально-економічного розвитку громад. Підвищення результативності політики держави в сфері інноваційного розвитку підприємств на функціональному рівні може бути досягнуто за рахунок побудови систем антикризового менеджменту на територіальному рівні, впровадження нових інструментів антикризового менеджменту, створення відповідальних груп органів влади на усіх рівнях.

Обґрунтовані напрями вирішення проблеми забезпечення підприємств кваліфікованими спеціалістами з питань антикризового управління, формування незалежної координаційно-консультаційної системи. Визначені шляхи підготовки інформаційних технологій щодо подолання кризових явищ, моніторингу бізнес-ситуацій в громадах, консультування з питань управління кризовими явищами підприємств, аудиту тощо. Встановлено, що інтеграційні процеси є важливим інструментом мінімізації негативного впливу кризових явищ, які здатні забезпечити високий синергетичний ефект.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрного підприємства: *навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни*. К.: КНЕУ, 2000. 356 с.
2. Білик М. Удосконалення методики підходів до аналізу фінансового стану підприємства *Економіст*. 2010. № 11. 16 с.
3. Державний комітет статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
4. Дерій В.А., Рожелюк В.М. Організаційно-технологічні особливості переробного виробництва та облік витрат. *Економіка АПК*. 2010. № 1. С. 12-14.
5. Дудяк-Альткорн Є. Стратегія виходу з товарною маркою на закордонні ринки. *Маркетинг в Україні*. 2003. №2. С.8-9.
6. Економічна енциклопедія: у 3-х т. К.: Вид. центр «Академія», 2002. Т. 3. 952 с.
7. Історія економічних учень: *підручник: 3-тє вид., випр. і доп.* К.: Знання, 2006. Ч. 1 582 с.
8. Камілова Е.Р. Розвиток акціонерних товариств в Україні. *Економіка АПК*. 2003 . №3. С. 25-27.
9. Кандиба А.М. Зовнішньоекономічна діяльність : *Навчальний посібник*. К.: Аграрна наука , 2001. 262 с.
10. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: *Експрес курс* , 2011 . 496 с.
11. Кравчук І.І. Напрями розвитку харчової промисловості на Житомирщині. *Економіка АПК*. 2001. № 5. С. 24-26.
12. Леоненко П. Н. Історія економічних учень: *підручник. 2-ге вид., перероб. і доп.* К.: Знання, 2008. 639 с.
13. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: Віра. В. 2010. 580 с.
14. Лимонов Ю.М. Антикризова реструктуризація активів акціонерних товариств. *Фінанси України* . 2010 . №3. С. 7-9.

15. Мараховський Д. Ринкова ціна на кондитерські вироби. *Бізнес*. 2008. №39. С.12-15.1,с. 14
16. Марченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. *Актуальні проблеми економіки* . 2003 . №2. С. 24-25.
17. Мерза Н. З. Економічні концепції вільної торгівлі. *Наук. вісн. Волинського держ. ун-ту ім. Л. Українки*. 2007. С. 239–245.
18. О'Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: *Альпина Бизнес Букс*, 2005. 454 с.
19. Приходько М. Кондитерська промисловість України в контексті глобалізації світової економіки. *Економіка, фінанси, право*. 2000. №9. С. 8-11.
20. Скаршевський І. Новітні технології – в практику кондитерських виробів. *Харчова промисловість*. 2008. №18. С. 25-28.
21. Терещенко С. І. Моделі оцінки платоспроможності підприємств. *Фінанси України*. 2001. №7. С. 25-29.
22. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
23. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: учебник: Интел-Синтез, 2000. 640 с.
24. Федорович Р.В. Маркетинговий аналіз кон'юнктури ринку *Галицький економічний вісник*. 2009. № 2. С. 47-52.3,с. 51.
25. Шпикуляк О. Г. Формування конкурентоспроможності в аграрній економіці. *Агроінком*. 2007. № 9–10. С. 4–8.
26. Шумпетер Й. Теория экономического развития. М.: *Прогресс*. 1982. 455 с.
27. Яриш П. Вітчизняним кондитерам – сучасні технології, новітнє обладнання. *Харчова і переробна промисловість*. 2002. № 4-5. С. 8-12.
28. *Dolce vita Бізнес*. 2002. №43. С. 31-33.