

Юлія О. Огренич*

РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ У ФОРМУВАННІ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ЗДІЙСНЕННІ ОПЕРАЦІЙНОГО ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні тенденції глобалізації, інноваційного розвитку, цифрової трансформації, а також зростання числа негативних факторів, виникнення загроз і ризиків визначають важливість постійного нарощування показників діяльності та водночас підвищення конкурентоспроможності. Визначено, що передумовою підвищення прибутковості, фінансової стійкості, захисту від загроз ринкового середовища є здійснення операційного планування виробничо-господарської діяльності та запровадження антикризової стратегії. Доведено, що операційне планування впливає на підвищення результативності операційної діяльності, що забезпечує зростання рівня прибутковості бізнесу. Обґрунтовано, що застосування антикризових інструментів, а саме антикризової стратегії має комплексний характер та гарантуватиме стабільність функціонування через захист підприємства від кризових явищ, їх попередження та нейтралізацію впливу. Доведено, що підвищення конкурентоспроможності потребує від підприємств впровадження інновацій, постійного розвитку, що можливо на підставі налагодження інноваційної активності. Саме інноваційна активність виступає вагомим інструментом інноваційного розвитку, формування інноваційного потенціалу. В ході дослідження проведено аналіз показників щодо результатів операційної діяльності підприємств, рівня прибутковості, інноваційної активності. Отримані результати підтвердили важливість здійснення операційного планування задля стабілізації показників виробничої та збутової діяльності; залежність прибутковості від впровадження антикризових інструментів; вплив інноваційної активності на фінансові результати діяльності. Удосконалено механізм формування антикризової стратегії та здійснення операційного планування виробничо-господарської діяльності на засадах інноваційної активності, впровадження якого гарантуватиме не лише використання антикризових інструментів, методів операційного планування, але й формування передумов до інноваційного розвитку, що гарантуватиме конкурентоспроможність та стратегічну стійкість. Впровадження механізму забезпечить стійкість підприємства, його довгостроковий розвиток на підставі синергії інноваційної активності, операційного планування та антикризових інструментів.

Ключові слова: інновації, інноваційна активність, інноваційний розвиток, цифровізація, цифрові технології, фінансова діяльність, стратегія, антикризова стратегія, загрози, ризики, антикризове управління, операційна діяльність, планування, операційне планування, виробничо-господарська діяльність, підприємства.

Рис. 4. Літ. 16.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-296-266-281

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0294-1889>

Yuliia Ohrenych

THE ROLE OF INNOVATIVE ACTIVITY IN THE FORMATION OF AN ANTI-CRISIS STRATEGY AND THE IMPLEMENTATION OF OPERATIONAL PLANNING OF PRODUCTION AND ECONOMIC ACTIVITIES OF ENTERPRISES

Modern trends of globalization, innovative development, digital transformation, as well as the increase in the number of negative factors, the emergence of threats and risks determine the impor-

* Zaporizhzhia National University. Ukraine.

tance of constantly increasing performance indicators and at the same time increasing competitiveness. It has been determined that the prerequisite for increasing profitability, financial stability, and protection from threats of the market environment is the implementation of operational planning of production and economic activities and the implementation of an anti-crisis strategy. It has been proven that operational planning affects the increase in the effectiveness of operational activities, which ensures an increase in the level of business profitability. It is substantiated that the use of anti-crisis tools, namely the anti-crisis strategy, is of a comprehensive nature and will guarantee the stability of functioning through protecting the enterprise from crisis phenomena, their prevention and neutralization of the impact. It is proven that increasing competitiveness requires enterprises to introduce innovations, continuous development, which is possible on the basis of establishing innovative activity. It is innovative activity that acts as a significant tool for innovative development, the formation of innovative potential. During the study, an analysis of indicators on the results of the operating activities of enterprises, the level of profitability, and innovative activity was conducted. The results confirmed the importance of implementing operational planning to stabilize production and sales performance; the dependence of profitability on the implementation of anti-crisis tools; the impact of innovative activity on financial performance. The mechanism for forming an anti-crisis strategy and implementing operational planning of production and economic activities on the basis of innovative activity has been improved, the implementation of which will guarantee not only the use of anti-crisis tools and operational planning methods, but also the formation of prerequisites for innovative development, which will guarantee competitiveness and strategic stability. The implementation of the mechanism will ensure the sustainability of the enterprise and its long-term development based on the synergy of innovative activity, operational planning and anti-crisis tools.

Keywords: innovations, innovative activity, innovative development, digitalization, digital technologies, financial activity, strategy, anti-crisis strategy, threats, risks, anti-crisis management, operational activity, planning, operational planning, production and economic activity, enterprises.

Peer-reviewed, approved and placed: 02.02.2026

Постановка проблеми. На сьогоднішньому етапі функціонування українські підприємства зіштовхнулися з безліччю проблем, а саме негативною дією факторів ринкового середовища, виникненням численних фінансових ризиків та загроз, що вимагає впровадження ефективних інструментів для їх подолання. Першочергово постає потреба у підвищенні результативності операційної діяльності через її вплив на прибутковість і доцільним є вдосконалення операційного планування. Далі важливим питанням є збереження та покращення фінансової стабільності, що можливо на підставі використання антикризових інструментів, здійснення антикризового управління. Водночас на прибутковість, ефективність функціонування, зміцнення конкурентних позицій впливає інноваційна діяльність та задля покращення якої доцільним є підвищення інноваційної активності підприємств. Все означене дозволяє відзначити актуальність питання впровадження антикризових інструментів, тобто антикризової стратегії, здійснення операційного планування виробничо-господарської діяльності та підвищення інноваційної активності підприємств, що комплексно забезпечить стабілізацію операційної, фінансової та інноваційної діяльності протягом довгострокового періоду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання впровадження антикризової стратегії, здійснення операційного планування та покращення

інноваційної діяльності досліджені у працях: Веретенникова Г. Б., Томах В. В., Геращенко І. М. [1]; Власюк Н. І. [2, с. 88-92]; Гриньова В. М., Явдак М. Ю. [3]; Данькевич Н. С., Михайленко О. В. [4, с. 895-898]; Ліганенко І. В., Приходько О. Ю., Кушнір О. І. [7, с. 70-73]; Луцій О., Бондаренко В. [8, с. 146-152]; Пріб К. А. [10]; Савченко М., Сторожук О. [11, с. 42-46]; Череп О., Череп А., Огренич Ю., Гельман В., Горбунова А. [15, с. 478-481]; Шандова Н. В., Тарасюк А. В. [13, с. 69-75]; Шаранов Р. С. [14, с. 38-41].

Доцільно відзначити, що відсутній комплексний підхід до покращення операційної, фінансової та інноваційної діяльності, забезпечення довгострокового розвитку.

Мета дослідження. Метою статті є аналіз результатів операційної діяльності, рівня прибутковості, інноваційної активності на підприємствах України; удосконалення механізму формування антикризової стратегії та забезпечення операційного планування виробничо-господарської діяльності на засадах інноваційної активності.

Основні результати дослідження. Актуальним питанням для підприємств є стабілізація операційної, фінансової та інноваційної діяльності за умови виникнення загроз, фінансових ризиків, нестабільності ринкового середовища, цифрової трансформації. Враховуючи численні загрози та їх вплив на фінансову стабільність постає потреба у запровадженні ефективних антикризових інструментів, тобто антикризової стратегії, використання якої дозволить стабілізувати роботу. Поряд з цим, прибутковість підприємства залежить від показників операційної діяльності, яка вимагає здійснення операційного планування задля раціоналізації використання ресурсів, здійснення планування обсягів і виробництва продукції. Також доцільно відзначити, що підприємства зацікавлені у налагодженні інноваційної діяльності, інноваційному розвитку, що можливо на підставі забезпечення інноваційної активності.

З метою встановлення важливості операційного планування проведено аналіз показників операційної діяльності. Дослідження показників рентабельності на протязі 2010-2024 рр. демонструє змінну ситуацію та були періоди стрімкого скорочення і від'ємних значень (рис. 1). Початково за базовий період рентабельність операційної діяльності на підприємствах України скоротилася проти 2023 р. на 2,3% та в розрізі за розмірами підприємств відбулися зміни: великі підприємства мали зростання на 1,1%; середні мали скорочення через від'ємний показник у 2024 р.; малий бізнес мав зростання на 6,2%; мікропідприємства мали скорочення на 0,3%. За рентабельністю всієї діяльності на протязі 2024 р. проти 2023 р. отримано більш позитивну динаміку та відбулося зростання на 1,3%, а також в розрізі за розмірами підприємств: великі підприємства – зростання на 0,1%; середні – підвищення на 0,2%; малі – зростання на 5,7%; мікропідприємства – зростання на 0,6% [5]. Рівень прибутковості операційної діяльності скоротився, що спричинено факторами зовнішнього середовища, а також доцільним є впровадження інструментів її зростання, таких як операційне планування.

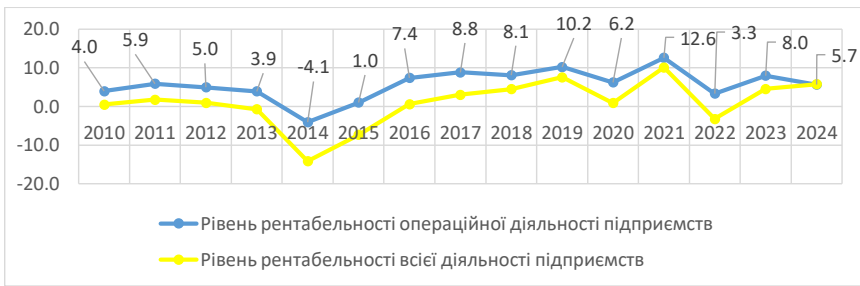


Рис. 1. Динаміка рентабельності операційної та всієї діяльності підприємств України протягом 2010-2024 рр. (%), побудовано на основі [5]

Також проаналізовано стан прибутковості підприємств, що відображає поточну ситуацію із показниками фінансово-господарської діяльності та дозволяє відзначити доцільність впровадження антикризових інструментів. За 2011-2024 рр. розглянуто динаміку формування чистого прибутку (збитку) та з'ясовано, що у 2024 р. на підприємствах проти 2023 р. відбулося зростання чистого прибутку на 55,5%, але 2022 р. був збитковим (рис. 2) [5].

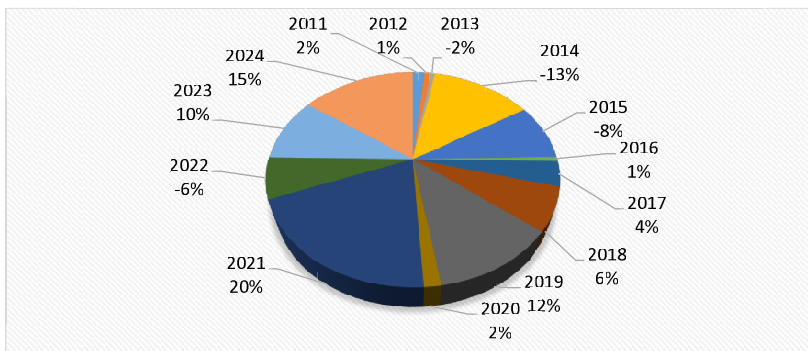


Рис. 2. Динаміка чистого прибутку (збитку) підприємств України протягом 2011-2024 рр. (%), побудовано на основі [5]

За показниками, які впливають на формування чистого прибутку (збитку) підприємств у 2024 р. проти 2023 р. відбулося наступне: дохід від реалізації продукції підвищився на 18,9%; за іншими операційними доходами відбулося зростання на 11,7%; за іншими доходами спостерігається підвищення на 80,4%; сума чистих доходів виросла на 20,8%; за операційними витратами зростання становило 20,1%; за іншими витратами відбулося підвищення на 14%; сума загальних витрат виросла на 19,8%; собівартість реалізованої продукції підвищилася на 18,1% [5]. Враховуючи збитковість роботи підприємств доцільним є використання антикризових інструментів, що сприятиме попередженню кризових подій у майбутніх періодах.

Далі розглянуто показники інноваційної активності на підприємствах України, що дозволило встановити її вплив на стан інноваційної діяльності та відзначити важливість інноваційного розвитку. Вагомим показником є динаміка кількості інноваційно активних підприємств, адже показник за 2022-2024 рр. відносно 2020-2022 рр. виріс на 1547 од. (59,75%), що відображає позитивну тенденцію до підвищення показників інноваційної діяльності (рис. 3). Додатково розглянуто динаміку кількості інноваційно активних підприємств за розробниками інновацій та за 2022-2024 рр. відносно 2020-2022 рр.: зросла кількість підприємств, які самостійно розробляють інноваційну продукцію у 1,77 рази; відбулося зростання кількості підприємств, які самостійно розробляють інноваційні процеси у 1,05 рази; зросла кількість підприємств, які розробляють інновації на підставі модифікації вже розробленої інноваційної продукції у 1,31 рази; відбулося зростання кількості підприємств, які розробляють інновації на підставі модифікації вже розроблених інноваційних процесів на 74%; зросла кількість підприємств, які розробляють інноваційну продукцію за участі інших підприємств на 91%; відбулося зростання кількості підприємств, які розробляють інноваційні процеси за участі інших підприємств на 90% [6].

Також розглянуто напрями інноваційної діяльності інноваційно активних підприємств та за 2022-2024 рр. відносно 2020-2022 рр. відбулося зростання кількості підприємств, які виконували самостійно науково-дослідні роботи на 314 од., а також кількості підприємств, які виконували науково-дослідні роботи на підставі залучення інших підприємств на 140 од. (рис. 3). Позитивним є зростання інноваційного співробітництва між підприємствами та за 2022-2024 рр. відносно 2020-2022 рр. кількість таких інноваційно активних підприємств виросла на 489 од. Слід відзначити, що набуває поширення впровадження екологічних інновацій, адже за 2022-2024 рр. відносно 2020-2022 рр. кількість таких підприємств виросла на 880 од. [6]. Проведене дослідження підтверджує необхідність подальшого підвищення рівня інноваційної активності підприємств.

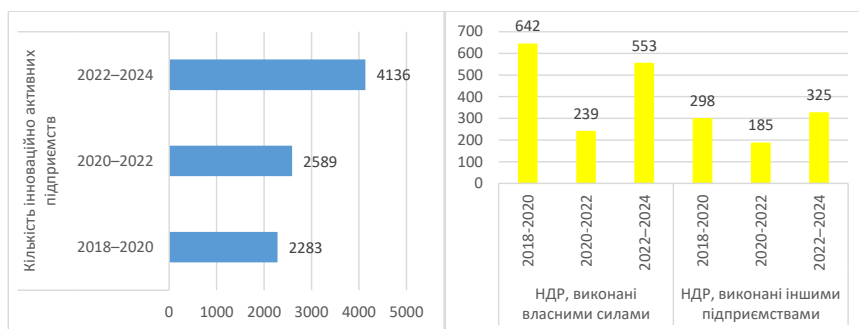


Рис. 3. Тенденції змін кількості інноваційно активних підприємств України та кількості інноваційно активних підприємств за напрями інноваційної діяльності (од.), побудовано на основі [6]

За результатами проведеного комплексного дослідження з'ясовано існуючу потребу на підприємствах до підвищення показників фінансової діяльності, забезпечення фінансової стійкості, зростання рівня прибутковості, визначення напрямів розвитку інноваційної активності та впровадження інструментів антикризового управління, що забезпечить успішний розвиток у довгостроковому періоді. Враховуючи означене удосконалено механізм формування антикризової стратегії та здійснення операційного планування виробничо-господарської діяльності на засадах інноваційної активності, який, на відміну від існуючих, охоплює послідовність етапів, впровадження яких сприятиме синергії інноваційної активності, операційного планування та антикризових інструментів, що забезпечить стратегічну стійкість підприємства, його довгостроковий розвиток, конкурентоспроможність. Слід відзначити, що застосування механізму дозволить не лише впровадити антикризові інструменти, методи операційного планування, засоби інноваційного розвитку, але й забезпечити результативність фінансової, операційної та інноваційної діяльності.

В основі механізму формування антикризової стратегії та здійснення операційного планування виробничо-господарської діяльності на засадах інноваційної активності виділено складові елементи та блоки (рис. 4). Звичайно, що набір елементів забезпечує фундаментальну основу для ефективного, безперебійного використання механізму на підприємстві та до них віднесено: суб'єкти та об'єкти механізму; мета та завдання; принципи та функції; методи та інструменти. Метою механізму є забезпечити результативність фінансової, операційної та інноваційної діяльності у довгостроковому періоді через синергію інноваційної активності, операційного планування та антикризових інструментів. Враховуючи мету основними завданнями механізму було сформовано: розробка дієвих антикризових інструментів; впровадження антикризової стратегії задля захисту від ризиків та криз, результативності фінансової діяльності; планування виробничо-господарської діяльності; мінімізація витрат та раціоналізація використання ресурсів; результативність операційної діяльності у коротко-, середньостроковому періоді; формування інноваційного потенціалу та запуск інноваційних процесів; результативність інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності. Відповідно до мети та завдання механізму об'єктом є процес забезпечення інноваційної активності, здійснення операційного планування та впровадження антикризових інструментів на підприємствах. Суб'єктами механізму виступають працівники підрозділів підприємства, які реалізують операційну, фінансову та інноваційну діяльність. Комплексне використання принципів та функцій, методів та інструментів гарантуватиме ефективність впровадження механізму, злагодженість реалізації блоків та етапів.

Також науково-методичною та прикладною основою розробки і використання механізму визначено три блоки, які реалізуються за групою етапів: блок формування антикризових інструментів; блок операційного планування виробничо-господарської діяльності; блок забезпечення інноваційної активності.

Реалізація блоку формування антикризових інструментів має забезпечити визначення набору інструментів, особливостей їх вибору та впровадження, що вплине на відновлення рівня фінансової стійкості, захист від загроз, результативність фінансової діяльності. За результатами дослідження визначено, що блок формування антикризових інструментів реалізується на підставі дотримання етапів:

1. Важливу роль для забезпечення стабільності господарської діяльності, попередження скорочення фінансових показників є вивчення впливу ринкового середовища, загроз на фінансову діяльність підприємств. Детальне вивчення на аналіз загроз, ризиків дозволить на підприємстві сформувати комплекс заходів до їх подолання, нейтралізації впливу;

2. Задля підвищення ефективності переднього етапу та здійснення класифікації фінансових ризиків, загроз, їх раннього виявлення, здійснення оцінки поглибленого впливу на фінансову діяльність визначено етап ідентифікація кризових факторів та ризиків для підприємства, що дозволить сформувати інформаційну базу даних та приймати якісні антикризові рішення;

3. Передумовою розробки антикризових інструментів є визначення причин погіршення показників фінансової діяльності, що можливо на підставі дослідження стану фінансової діяльності та рівня фінансової стійкості;

4. Результативність розробки та використання антикризових інструментів залежить від передбачення ймовірності виникнення фінансових ризиків, загроз, факторів у коротко-, середньостроковому періоді, оцінки їх впливу на фінансову ситуацію, що потребує здійснення прогнозування ймовірності виникнення загроз та їх впливу на фінансову діяльність;

5. На підставі визначення кризових факторів та ризиків, стану фінансової діяльності, прогнозних показників здійснюється визначення потреби підприємства у впровадженні набору інструментів та далі розробка антикризових інструментів враховуючи аспекти цифровізації. До складу антикризових інструментів було віднесено антикризову стратегію, яка відіграє ключове значення у забезпеченні довгострокового успіху функціонування підприємств, а також системи, механізми антикризового управління. Крім того, проводиться врахування сучасних тенденцій у сфері антикризового управління та передбачається використання цифрових технологій;

6. На підставі врахування стану фінансово-господарської діяльності, результатів дослідження показників операційної, фінансової та інноваційної діяльності проводиться визначення економічної доцільності використання антикризових інструментів;

7. Задля підвищення результативності використання антикризових інструментів організовується їх вибір. Це дозволить врахувати поточний стан операційної, фінансової та інноваційної діяльності та здійснити вибір антикризових інструментів: спадна динаміка показників за кожним видом діяльності підтверджує доцільність комплексного використання інструментів; змінна динаміка показників відображає необхідність використання антикризової стратегії; зростаюча динаміка показників відображає необхідність використання системи, механізми антикризового управління;

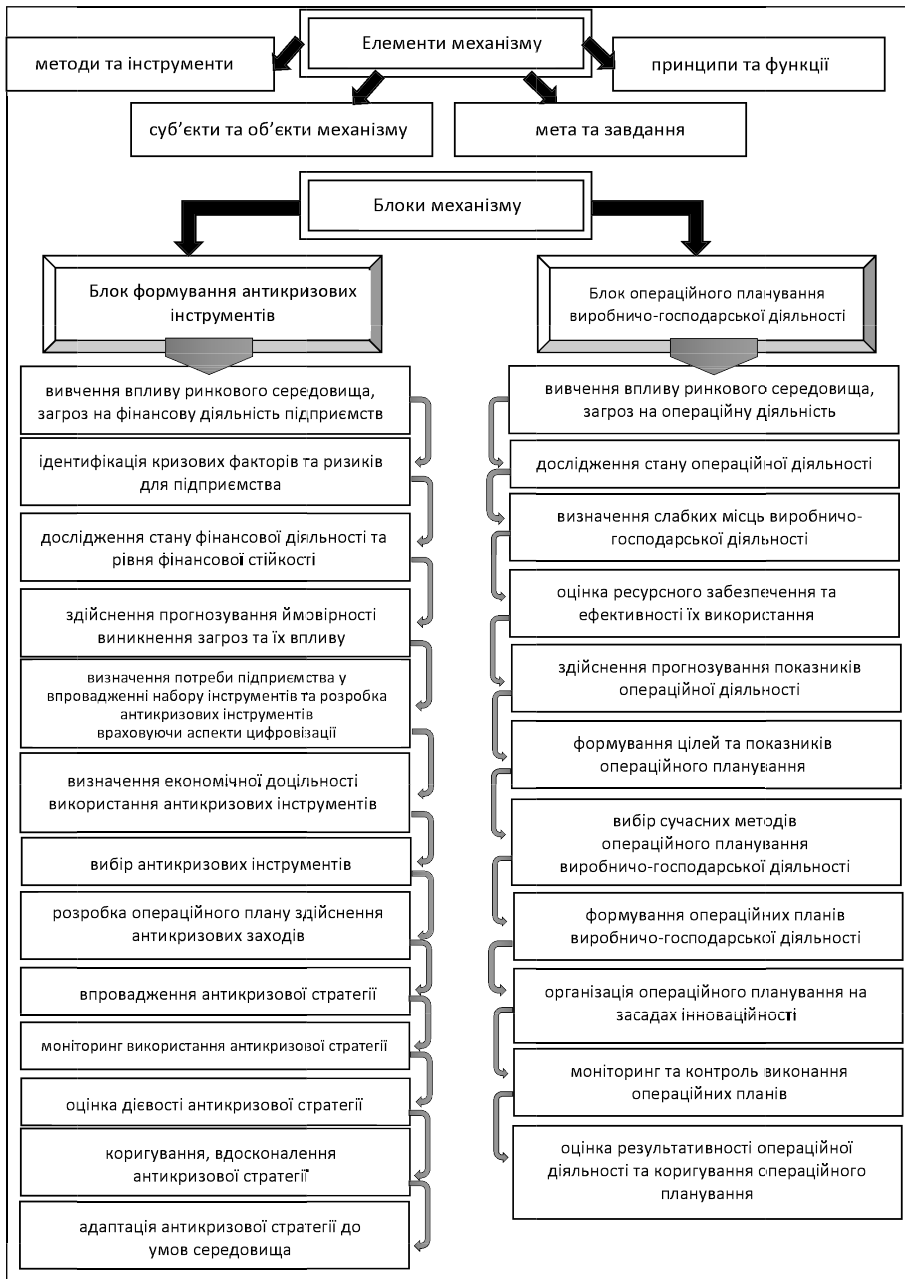


Рис. 4 (1). Послідовність механізму формування антикризової стратегії та здійснення операційного планування виробничо-господарської діяльності на засадах інноваційної активності, удосконалено автором на основі [1; 2, с. 88-92; 3; 4, с. 895-898; 7, с. 70-73; 8, с. 146-152; 9, с. 129-132; 10; 11, с. 42-46; 12, с. 136-141; 13, с. 69-75; 14, с. 38-41; 16, с. 27-33]

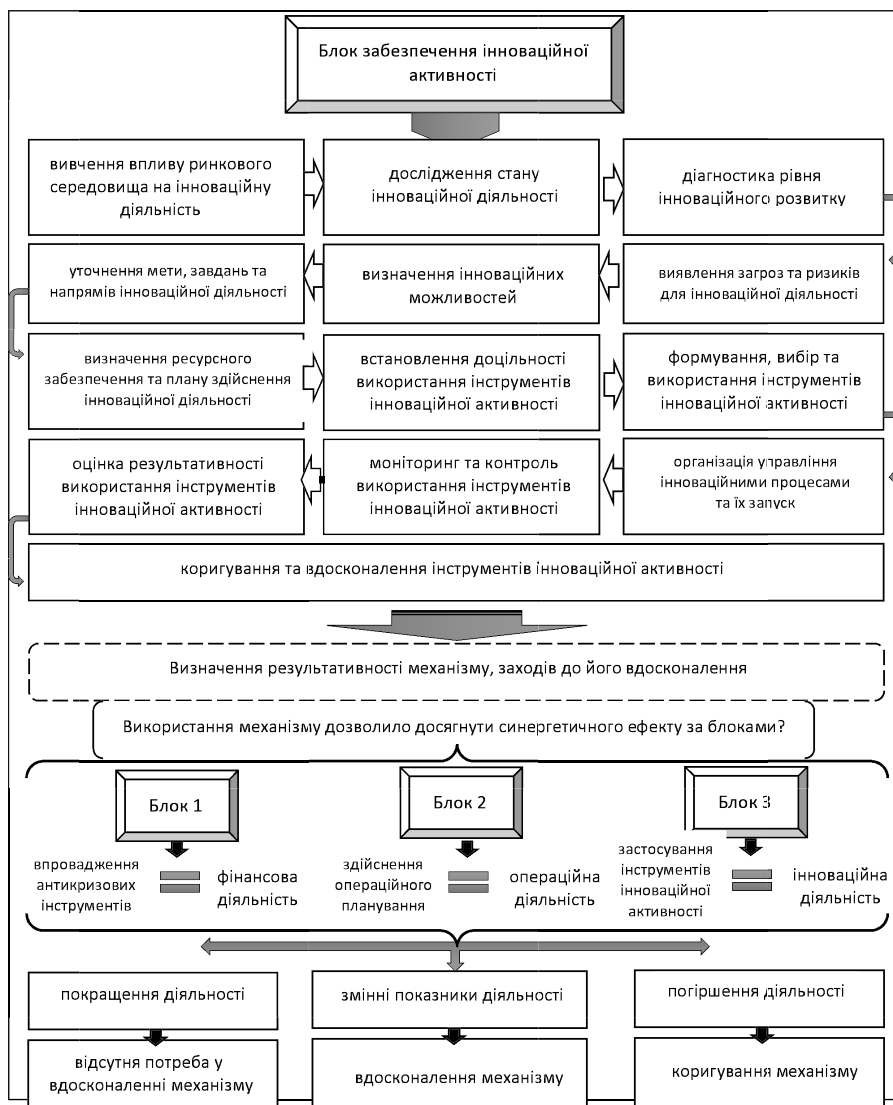


Рис. 4 (2). Послідовність механізму формування антикризової стратегії та здійснення операційного планування виробничо-господарської діяльності на засадах інноваційної активності, удосконалено автором на основі [1; 2, с. 88-92; 3; 4, с. 895-898; 7, с. 70-73; 8, с. 146-152; 9, с. 129-132; 10; 11, с. 42-46; 12, с. 136-141; 13, с. 69-75; 14, с. 38-41; 16, с. 27-33]

8. Результативність використання антикризових інструментів потребує розробки операційного плану здійснення антикризових заходів. Даний операційний план дозволить уточнити відповідальних осіб, необхідне ресурсне забезпечення, терміни та методи реалізації, а також очікувані результати;

9. Враховуючи дослідження показників на підприємствах встановлено, що вони мають змінну динаміку та доцільним є впровадження антикризової стратегії. Використання антикризової стратегії відбувається у довгостроковому періоді та дозволить стабілізувати роботу підприємств, захисти від загроз, ризиків, забезпечити розвиток та фінансову стійкість;

10. Моніторинг використання антикризової стратегії надасть можливість спостерігати за процесом використання стратегії, виявляти відхилення, коригувати цілі та впроваджувати інноваційні інструменти;

11. Підтвердженням результативності використання стратегії є оцінка дієвості антикризової стратегії. З метою оцінки та аналізу ефективності використання стратегії доцільно здійснити комплексне дослідження за показника фінансової, операційної, інноваційної діяльності, розрахувати їх інтегральні значення та порівняти заплановані показники з фактичними;

12. Коригування, вдосконалення антикризової стратегії проводиться з метою нейтралізації виявлених відхилень, врахування поточних потреб підприємства;

13. Враховуючи довгостроковий період використанням важливим є адаптація антикризової стратегії до умов середовища. Зовнішнє середовище постійно змінюється, адже виникають нові загрози і ризик, посилюється інноваційний розвиток, підвищується рівень конкурентної боротьби та постає потреба в адаптації стратегії до ринкового середовища.

Застосування блоку операційного планування виробничо-господарської діяльності орієнтовано на здійснення планування обсягів виробництва та збуту продукції, контроль за термінами виконання робіт, мінімізацію витрат та раціоналізацію використання ресурсів, що вплине на підвищення результативності операційної діяльності і забезпечить прибутковість у коротко-, середньостроковому періоді. Ключовими етапами блоку операційного планування визначено:

1) вивчення впливу ринкового середовища, загроз на операційну діяльність є передумовою визначення впливу ризиків на показники діяльності, проблем зниження прибутковості діяльності;

2) дослідження стану операційної діяльності дозволяє проаналізувати динаміку показників за декілька періодів, розглянути їх відхилення та оцінити поточну ситуацію;

3) за результатами аналізу ринкового середовища, стану операційної діяльності проводиться визначення слабких місць виробничо-господарської діяльності. Це дозволить врахувати поточні проблеми, які призвели до погіршення операційної діяльності та їх врахувати для підвищення ефективності операційного планування;

4) ефективність здійснення операційного планування залежить від оцінки ресурсного забезпечення та ефективності їх використання. Здійснюється дослідження забезпеченості фінансовими та інвестиційними, трудовими, інформаційними ресурсами, встановлюється ефективність їх використання, що є важливим для операційного планування;

5) задля передбачення очікуваних змін відбувається здійснення прогнозування показників операційної діяльності. Реалізація даного етапу

дозволить проаналізувати можливі зміни за показниками виробництва та збуту продукції, що впливає на рівень прибутковості;

б) з метою деталізації мети та завдань операційної діяльності, налагодження взаємодії між підрозділами підприємства, своєчасного виконання поточних планів, раціонального використання ресурсів здійснюється формування цілей та показників операційного планування;

7) задля забезпечення своєчасного виконання виробничих завдань, їх узгодженості, дотримання запланованих обсягів виробництва та збуту продукції, встановлених термінів здійснюється вибір сучасних методів операційного планування виробничо-господарської діяльності. Серед методів операційного планування слід виділити наукові, розрахунково-аналітичні, балансові, нормативні, графіки виконання, платіжні календарі, економіко-математичні, сценарні методи та ін. [1, с. 13-14; 3, с. 25-29; 4, с. 895-898];

8) формування операційних планів виробничо-господарської діяльності дозволяє деталізувати послідовність дій щодо операційного планування, визначити набір взаємопов'язаних операційних планів щодо здійснення планування обсягів виробництва і збуту, потреби в ресурсах та їх розподілити, встановити терміни, що гарантуватиме досягнення сформованих завдань та сприяє злагодженості роботи підрозділів. Крім того, розробка операційних планів здійснюється на підставі врахування завдань операційної діяльності, обраних методів операційного планування;

9) важливим є організація операційного планування на засадах інноваційності, що гарантує реалізацію операційних планів на підставі достатнього ресурсного забезпечення, розподіл завдань між підрозділами та координацію їх роботи, впровадження методів, здійснення обміну інформаційними даними, а також використання технологій для автоматизації планування. Реалізація етапу гарантуватиме досяжність операційних планів та злагодженість роботи підрозділів, що вплине на стан операційної діяльності;

10) моніторинг та контроль виконання операційних планів охоплює здійснення безперервного спостереження за реалізацією планів, перевірку дотримання термінів, обсягів виробництва і збуту, виявлення відхилень та своєчасне реагування на них;

11) оцінка результативності операційної діяльності та коригування операційного планування охоплює дії щодо оцінки запланованих результатів, визначення ефективності діяльності, прийняття управлінських рішень про внесення змін до операційних планів. Коригування операційних планів дозволить підвищити показники операційної діяльності, що вплине на прибутковість підприємства.

Дотримання блоку забезпечення інноваційної активності спрямовано на визначення інноваційних можливостей підприємства, формування інноваційного потенціалу, запуск інноваційних процесів задля виробництва інноваційної продукції, що забезпечить результативність інноваційної діяльності та сформує конкурентні переваги у середньо-, довгостроковому періоді. Основними етапами останнього блоку визначено:

1) початково проводиться вивчення впливу ринкового середовища на інноваційну діяльність, що є передумовою діагностики, виявлення,

попередження загроз і ризиків, їх ідентифікації та подальшої розробки заходів задля результативності діяльності;

2) дослідження стану інноваційної діяльності дозволяє сформувати інформаційну базу даних щодо показників поточного періоду, її використовувати для прийняття управлінських і стратегічних рішень, а також порівнювати із досягнутими результатами від використання інструментів інноваційної активності;

3) поряд із дослідженням стану інноваційної діяльності доцільним є діагностика рівня інноваційного розвитку, що дозволить визначити спроможність підприємства до використання інновацій, виробництва інноваційної продукції;

4) узагальнення даних за попередніми етапами дозволяє здійснити виявлення загроз та ризиків для інноваційної діяльності, тобто уніфікувати, класифікувати їх, що забезпечить формування інформаційної бази даних про потенційні ризики та загрози;

5) визначення інноваційних можливостей є передумовою встановлення перспективних напрямів інноваційного розвитку на підставі врахування ринкових умов, ресурсного забезпечення, стану інноваційної діяльності, інноваційного розвитку, що сприятиме виробництву інноваційної продукції, застосуванню нових технологій;

6) уточнення мети, завдань та напрямів інноваційної діяльності відбувається на підставі врахування поточного стану діяльності, діагностики рівня інноваційного розвитку, визначених інноваційних можливостей. Слід відзначити, що під час формування перспективних напрямів інноваційної діяльності доцільно враховувати стратегічні орієнтири підприємства;

7) визначення ресурсного забезпечення та плану здійснення інноваційної діяльності здійснюється з метою встановлення потреби підприємства у технологічних, фінансових, матеріальних, трудових ресурсах, розробки дієвого плану їх використання задля реалізації інноваційних заходів;

8) враховуючи результати детального дослідження ринкового середовища, загроз і ризиків, стану інноваційної діяльності, визначення інноваційних можливостей, рівня ресурсного забезпечення відбувається встановлення доцільності використання інструментів інноваційної активності. Даний етап дозволить здійснити економічне обґрунтування доцільності розробки та впровадження інструментів інноваційної активності;

9) формування, вибір та використання інструментів інноваційної активності спрямований першочергово на розробку результативних інструментів, до яких віднесено: стратегія інноваційної активності; система та механізм забезпечення інноваційної активності; система управління інноваційною активністю. Також виділено допоміжну групу інструментів інноваційної активності: фінансово-економічні; організаційно-управлінські; кадрові; цифрові. Слід відзначити, що вибір інструментів відбувається на підставі врахування поточного рівня інноваційної діяльності підприємства, тобто: зростання рівня інноваційної діяльності є свідченням доцільності впровадження системи та механізму забезпечення інноваційної активності,

системи управління; змінний рівень інноваційної діяльності відображає доцільність використання стратегії інноваційної активності; спадний рівень інноваційної діяльності свідчить про необхідність впровадження повного набору інструментів. Щодо допоміжної групи інструментів, то їх використання відбувається у відповідності до необхідності: навчання працівників – кадрові; залучення інвестицій та додаткових джерел фінансування – фінансово-економічні; здійснення планування, управління інноваційною діяльністю, координації роботи підрозділів – організаційно-управлінські; впровадження інновацій та цифрових технологій – цифрові;

10) використання обраних інструментів спрямовано на впровадження інновацій, розробку інноваційної продукції, налагодження інноваційних процесів та відповідно доцільним є організація управління інноваційними процесами та їх запуск. Означене сприятиме раціональному використанню інноваційних можливостей, підвищенню інноваційної діяльності та інноваційному розвитку у середньо-, довгостроковому періоді;

11) моніторинг та контроль використання інструментів інноваційної активності гарантуватиме результативність їх застосування, попередження похибок та прийняття ефективних стратегічних рішень;

12) оцінка результативності використання інструментів інноваційної активності є обов'язковим етапом, адже дозволить визначити ефективність їх застосування. Зокрема, з метою встановлення результативності доцільним є загальний аналіз інноваційної діяльності підприємства, досягнутого рівня інноваційного розвитку та сформованих інноваційних можливостей;

13) враховуючи оцінку результативності здійснюється коригування та вдосконалення інструментів інноваційної активності. В процесі вдосконалення інструментів слід враховувати змінність ринкового середовища, стратегічні цілі підприємства, стан інноваційної, фінансової та операційної діяльності. Крім того, зниження результативності підтверджує доцільність коригування або заміни інструментів інноваційної активності.

Підсумковим для всіх сформованих блоків є етап визначення результативності механізму, заходів до його вдосконалення. Передбачено, що якщо впровадження антикризових інструментів, здійснення операційного планування, застосування інструментів інноваційної активності дозволило покращити фінансову, операційну, інноваційну діяльність, то відсутня потреба у вдосконаленні механізму; за умови змінного стану фінансової, операційної, інноваційної діяльності доцільним є вдосконалення механізму; за умови погіршення фінансової, операційної, інноваційної діяльності доцільним є коригування механізму.

Узагальнюючи результати дослідження слід відзначити, що механізм формування антикризової стратегії та здійснення операційного планування виробничо-господарської діяльності на засадах інноваційної активності дозволив розробити набір антикризових інструментів, інструментів інноваційної активності, систематизувати здійснення операційного планування, комплексне використання яких забезпечить стабілізацію фінансової, операційної, інноваційної діяльності, успішний розвиток та стійкість у довгостроковому періоді.

Висновки. Проведено дослідження результатів операційної діяльності, стану прибутковості, показників інноваційної активності підприємств, що дозволило встановити важливість операційного планування, впровадження антикризових інструментів та доцільність інноваційного розвитку. Удосконалено механізм формування антикризової стратегії та здійснення операційного планування виробничо-господарської діяльності на засадах інноваційної активності, який спрямований на синергію блоку формування антикризових інструментів, операційного планування виробничо-господарської діяльності, забезпечення інноваційної активності, що гарантуватиме ефективність фінансової, операційної, інноваційної діяльності. В основі механізму сформовано блоки та послідовність етапів, впровадження яких забезпечило розробку антикризових інструментів, інструментів інноваційної активності, здійснення операційного планування, що сприятиме довгостроковому розвитку, зростанню конкурентоспроможності та стратегічній стійкості.

1. Веретенникова Г. Б., Томах В. В., Геращенко І. М. Планування та організація діяльності підприємства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с. URL: <https://utek.uz.ua/wp-content/uploads/2025/05/Planuvannya-ta-organizatsiya-diyalnosti-pidpryyemstva.pdf>.

2. Власюк Н. І. Організація інноваційної діяльності підприємств в умовах воєнного стану. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2024. № 79. С. 87–93. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-79-11>

3. Гриньова В. М., Явдак М. Ю. Операційна діяльність сучасних підприємств машинобудування : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 220 с.

4. Данькевич Н. С., Михайленко О. В. Планування виробничо-господарської діяльності на підприємствах сільськогосподарської промисловості. Економіка та суспільство. 2018. Вип. 16. С. 894–900. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/136.pdf.

5. Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm.

6. Економічна статистика. Наука, технології та інновації. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm.

7. Ліганенко І. В., Приходько О. Ю., Кушнір О. І. Методичні підходи до формування антикризової стратегії розвитку неприбуткової організації. Трансформаційна економіка. 2023. № 5 (05). С. 69–74. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/66>.

8. Луцій О., Бондаренко В. Механізм забезпечення інноваційної діяльності підприємств аграрного сектору на засадах маркетингу. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 4 (32). С. 144–155.

9. Огренич Ю. О. Особливості формування та використання механізму управління інвестиційно-інноваційною діяльністю промислових підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка: Науковий журнал. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. Вип. 13. С. 123–134.

10. Пріб К. А. Антикризові стратегії в управлінні підприємствами. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5375>.

11. Савченко М., Сторожук О. Концепція інноваційної активності в системі стратегічного менеджменту діяльності підприємств електроенергетики. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 4. С. 40–48. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-6>

12. Череп А. В., Череп О. Г., Огренич Ю. О. Удосконалення науково-методичного підходу до оцінки впливу факторів на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств у кризових умовах. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2022. № 1 (42). С. 134–144. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.1.42.2022.3681>

13. Шандова Н. В., Тарасюк А. В. Концептуальні засади активізації інноваційної діяльності підприємств. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна». 2023. Вип. 104. С. 68–78. DOI: 10.26565/2311-2379-2023-104-08

14. Шаранов Р. С. Механізм антикризового управління підприємства та його архітектура. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2023. Вип. 1(107). С. 37–43. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-5>

15. Cherep O., Cherep A., Ohrenych Yu., Helman V., Gorbunova A. Improvement of the management mechanism of the strategy of innovative activities of enterprises. Financial and credit activity: problems of theory and practice: publication of scientific papers. 2024. Vol. 1 (54). P. 471–484. 10.55643/fcaptp.1.54.2024.4295

16. Ohrenych Yu. O. Formation and implementation of the mechanism of anti-crisis management of operational activities of industrial enterprises in crisis conditions. Financial Strategies of Innovative Economic Development: Proceedings Scientific Publications. Zaporizhzhia : Publishing House «Helvetica», 2022. Issue 3(55). P. 25–34. 10.26661/2414-0287-2022-3-55-04

1. Vėretnyikova H. B., Tomakh V. V., Herashchenko I. M. Planuvannia ta orhanizatsiia diialnosti pidpriemstva : navch. posib. Kharkiv : KhNEU im. S. Kuznetsia, 2020. 210 s. URL: <https://utek.uz.ua/wp-content/uploads/2025/05/Planuvannya-ta-organizatsiya-diyalnosti-pidpriemstva.pdf>.

2. Vlasniuk N. I. Orhanizatsiia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu. Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2024. № 79. S. 87–93. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-79-11>

3. Hrynova V. M., Yavdak M. Yu. Operatsiina diialnist suchasnykh pidpriemstv mashynobuduvannia : monohrafiia. Kharkiv : KhNEU im. S. Kuznetsia, 2016. 220 s.

4. Dankevych N. S., Mykhailenko O. V. Planuvannia vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti na pidpriemstvakh silskohospodarskoi promyslovosti. Ekonomika ta suspilstvo. 2018. Vyp. 16. S. 894–900. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/136.pdf.

5. Ekonomichna statystyka. Ekonomichna diialnist. Diialnist pidpriemstv. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm.

6. Ekonomichna statystyka. Nauka, tekhnolohii ta innovatsii. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm.

7. Lihanenko I. V., Prykhodko O. Yu., Kushnir O. I. Metodychni pidkhody do formuvannia antykrizovoi stratehii rozvytku neprybutkovoï orhanizatsii. Transformatsiina ekonomika. 2023. № 5 (05). S. 69–74. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/66>.

8. Lutsii O., Bondarenko V. Mekhanizm zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv aharnoho sektoru na zasadakh marketynhu. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia. 2022. № 4 (32). S. 144–155.

9. Ohrenych Yu. O. Osoblyvosti formuvannia ta vykorystannia mekhanizmu upravlinnia investytsiino-innovatsiinoi diialnistiu promyslovykh pidpriemstv. Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seria: Ekonomika: Naukovyi zhurnal. Odesa : Vydavnychiy dim «Helvetyka», 2022. Vyp. 13. S. 123–134.

10. Prib K. A. Antykrizovi stratehii v upravlinni pidpriemstvamy. Ekonomika ta suspilstvo. 2024. Vyp. 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5375>.

11. Savchenko M., Storozhuk O. Kontseptsii innovatsiinoi aktyvnosti v systemi stratehichnoho menezhmentu diialnosti pidpriemstv elektroenerhetyky. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2023. № 4. S. 40–48. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-6>

12. Cherep A. V., Cherep O. H., Ohrenych Yu. O. Udoskonalennia naukovo-metodychnoho pidkhodu do otsinky vplyvu faktoriv na vykorystannia mekhanizmu formuvannia stratehii antykrizovoho upravlinnia operatsiinoi diialnistiu promyslovykh pidpriemstv u kryzovykh umovakh. Finansovo-kredyt-na diialnist: problemy teorii ta praktyky. 2022. № 1 (42). S. 134–144. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3681>

13. Shandova N. V., Tarasiuk A. V. Kontseptualni zasady aktyvizatsii innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina serii «Ekonomichna». 2023. Vyp. 104. S. 68–78. DOI: 10.26565/2311-2379-2023-104-08

14. Sharanov R. S. Mekhanizm antykrizovoho upravlinnia pidpriemstva ta yoho arkhitektura. Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. 2023. Vyp. 1(107). S. 37–43. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-5>

15. Cherep O., Cherep A., Ohrenych Yu., Helman V., Gorbunova A. Improvement of the management mechanism of the strategy of innovative activities of enterprises. Financial and credit activity: problems of theory and practice: publication of scientific papers. 2024. Vol. 1 (54). R. 471–484. 10.55643/fcaptp.1.54.2024.4295

16. Ohrenych Yu. O. Formation and implementation of the mechanism of anti-crisis management of operational activities of industrial enterprises in crisis conditions. *Financial Strategies of Innovative Economic Development: Proceedings Scientific Publications*. Zaporizhzhia : Publishing House «Helvetica», 2022. Issue 3(55). R. 25–34. 10.26661/2414-0287-2022-3-55-04