

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ім. Ю.М.Потебні**

УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота(проект)

магістр
(рівень вищої освіти)

На тему: Удосконалення механізмів антикризового управління в умовах нестабільності

Виконав: студент другого курсу, групи гр. 8.0731-пм Олещенко Максим
Олегович

Спеціальності 073 Менеджмент
(код і назва спеціальності)

спеціалізації _____
(код і назва спеціалізації)

освітньої програми **Промисловий менеджмент**
(назва освітньої програми)

(ініціали та прізвище)

Керівник: проф.каф. УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ, д.філософ.н., проф. Нікітенко
В.О. _____

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім.Ю.М.Потебні
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр _____
Спеціальність 073 Менеджмент
(код та назва)
Спеціалізація _____
(код та назва)
Освітня програма 073 Промисловий менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.філос.н.,
проф.Воронкова В.Г. _____
«02» травня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Олещенко Максиму Олеговичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи (проєкту) Удосконалення механізмів антикризового управління в умовах нестабільності

Керівник: Нікітенко В.О., д.філософ.н., проф. кафедри управління та адміністрування, _____,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «01» 05.2023 року № 636-С

2.Строк подання студентом роботи 01.12.23

3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 4. Методологія дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Здійснити діагностику проблем удосконалення механізмів антикризового управління в умовах нестабільності. 2. Розробити модель удосконалення механізмів антикризового управління в умовах нестабільності. 3. Розробити шляхи та напрями удосконалення механізмів антикризового управління в умовах нестабільності.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Нікітенко В.О., д.ф.н., проф.	25.07.23	
Розділ 2	Нікітенко В.О., д.ф.н., проф.	15.09.23	
Розділ 3	Нікітенко В.О., д.ф.н., проф.	15.11.23	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц.кафедри менеджменту організацій та управління проектами		

7. Дата видачі завдання 02 червня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідити наукові засади удосконалення механізмів антикризового управління в умовах нестабільності	25.06.23	
2	Проаналізувати понятійно-категоріальний апарат удосконалення механізмів антикризового управління в умовах нестабільності	15.07.23	
3	З'ясувати зарубіжні концепції удосконалення механізмів антикризового управління в умовах нестабільності	25.07.23	
4	Здійснити діагностику проблем удосконалення механізмів антикризового управління в умовах нестабільності	01.08.23	
5	Сформувати модель удосконалення механізмів антикризового управління в умовах нестабільності	01.09.23	
6	Розробити шляхи удосконалення механізмів антикризового управління в умовах нестабільності	15.11.23	

Студент _____
(підпис)

(ініціали та прізвище)

М.О.Олещенко

Керівник роботи (проєкту) _____
(підпис)

(ініціали та прізвище)

В.О.Нікітенко

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____

О.М.Венгер

АНОТАЦІЯ

Олещенко М.О. Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 – Менеджмент, науковий керівник В.О. Нікітенко. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інституті м. Ю.М.Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2023.

Тема: “Удосконалення механізмів антикризового управління в умовах нестабільності.

В магістерській роботі розглянуто теоретичні основи аналізу механізмів антикризового управління підприємством, з’ясовано складові та специфіку менеджменту організації в умовах кризи, а також визначено основні напрямки удосконалення антикризового управління на підприємстві.

Значну увагу в магістерській роботі приділено удосконаленню механізму антикризового управління, як одному із найважливіших складових ефективного управління підприємством в сучасних конкурентних умовах. Оптимізація механізму антикризового управління повинна базуватися на трьох складових: правильно визначеній меті, глибокому розумінні конкурентного оточення, реальній оцінці власних ресурсів і можливостей.

Теоретичний розділ присвячено методології аналізу антикризового управління, з’ясуванню складових та зв’язків у механізмі такого типу, методиці формування антикризових програм.

Дослідницький розділ присвячено аналізу антикризового управління на підприємстві, його господарській діяльності, діагностиці проблем антикризового стану та механізму антикризового менеджменту.

Також вказані шляхи і напрямки удосконалення механізму антикризового управління на підприємстві, вказані заходи оптимізації розробки та реалізації такого механізму.

Ключові слова: АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, АНТИКРИЗОВА ПРОГРАМА, НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ, ЕФЕКТИВНИЙ РОЗВИТОК

ABSTRACT

Oleshchenko M.O. Qualification work for obtaining a master's degree in 073 - Management, supervisor V.O. Nikitenko. Zaporizhzhia National University. Engineering Educational and Research Institute of Y.M. Potebnya. Department of Management and Administration, 2023.

Topic: "Improving the mechanisms of crisis management in conditions of instability.

The master's thesis examines the theoretical foundations of analysing the mechanisms of crisis management of an enterprise, identifies the components and specifics of organisational management in a crisis, and defines the main directions for improving crisis management at an enterprise.

Considerable attention in the master's thesis is paid to improving the mechanism of crisis management as one of the most important components of effective enterprise management in today's competitive environment. The optimisation of the crisis management mechanism should be based on three components: a properly defined goal, a deep understanding of the competitive environment, and a realistic assessment of own resources and capabilities.

The theoretical section is devoted to the methodology of analysing crisis management, clarifying the components and links in this type of mechanism, and the methodology of forming crisis programmes.

The research section is devoted to the analysis of crisis management at an enterprise, its economic activity, diagnostics of problems of the crisis state and the mechanism of crisis management.

The article also indicates ways and directions of improvement of the mechanism of crisis management at an enterprise, measures of optimisation of development and realisation of such a mechanism.

Keywords: crisis management, digitalisation, anti-crisis programme, areas of improvement, effective development

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	13
1.1 Наукові засади механізмів антикризового управління в умовах нестабільності	13
1.2 Складові механізму оптимізації антикризового управління	20
1.3 Методика формування антикризової програми	25
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	32
2.1 Діагностика проблем механізмів антикризового управління в умовах нестабільності	32
2.2 Основні напрями антикризової стратегії	38
2.3 Удосконалення механізму оптимізації антикризового управління в умовах нестабільності	44
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	49
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54

ВСТУП

Актуальність магістерського дослідження в тому, що ми живемо в умовах непередбачуваних криз. Починаючи з 2000-х років, ми переживаємо немислимі кризи, які неможливо передбачити, спираючись на минулий досвід або ймовірність або розподілу ймовірностей. Екстремальні події відбуваються навколо нас все частіше. Це немислимі події, які неможливо передбачити на основі минулого досвіду або розподілу ймовірностей. Стихійні лиха та екстремальні погодні явища стають дедалі частішими, а повсюдність глобалізованого бізнесу та посилення політичних і релігійних розбіжностей. У бізнес-середовищі, що швидко змінюється, компанії, які не можуть швидко й ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні кризи, більше не можуть гарантувати собі виживання. "Виживає не найсильніший чи найрозумніший вид, а той, що найкраще пристосовується до змін", Чарльз Дарвін підкреслював. Це справедливо не лише у світі природи, але й у наших соціальних екосистемах.

Актуальність проведення магістерського дослідження визначається необхідністю знаходження інтеграційних моделей сталого розвитку, спрямованих на перехід від індустріального до постіндустріального суспільства в третє тисячоліття. В Україні, фокусуючи зусилля усіх економічних секторів на переході до ринкової системи господарювання, виникають кризові ситуації, з якими підприємства стикаються без підготовки та неспроможні адаптуватися до їхніх наслідків. Фахівці оцінюють сучасний стан багатьох підприємств та окремих галузей економіки як кризовий. Показники кризових явищ на рівні окремих підприємств включають зниження виробництва, цінові та структурні диспропорції, виробництво неконкурентоспроможної продукції, зменшення продуктивності праці, збитковість та низьку рентабельність, дефіцит обігових коштів, неплатоспроможність та інші. Зовнішні прояви кризи поєднуються з внутрішніми проблемами, такими як централізована структура управління,

відсутність стратегічного та оперативного планування, недоцільні форми оплати праці, конфлікти та інші фактори.

Кризовий стан підприємств обумовлений не лише зовнішніми факторами, такими як зниження платоспроможного попиту, порушення господарських зв'язків та збутових шляхів, збільшення цін на енергоносії та інші. Великою мірою впливає також неадекватне антикризове управління, яке не відповідає ринковим вимогам. Занадто централізована структура управління, відсутність стратегічного та оперативного планування, застарілі форми оплати праці та конфлікти в трудових колективах є внутрішніми проблемами, які свідчать про розвиток кризових явищ в підприємствах. В таких умовах суб'єкти підприємницької діяльності нерідко неспроможні адекватно реагувати на зміни та вирішувати проблеми, що виникають у результаті кризи. Слід відзначити, що кризовий стан підприємств в Україні не є лише наслідком зовнішніх факторів, таких як економічні труднощі чи зміни на ринку. Він також обумовлений неефективним управлінням та відсутністю системної стратегії антикризового управління.

Зазначені фактори впливають на ефективність діяльності підприємств і вимагають удосконалення механізмів управління в умовах кризи. Тому вивчення кризового стану підприємств та розробка ефективних стратегій антикризового управління стають ключовими завданнями для забезпечення сталого розвитку підприємств у сучасних умовах. Для подолання кризових явищ та підвищення стійкості підприємств до впливу негативних факторів необхідно впроваджувати системні підходи до антикризового управління. Важливо розглядати кризову ситуацію як можливість для удосконалення внутрішніх процесів, перегляду стратегії розвитку та впровадження нових методів управління.

Ключовим напрямком антикризового управління є розробка та впровадження ефективної стратегії. Стратегічне планування дозволяє

підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, аналізувати можливості та ризики, а також створювати стратегії виходу з кризових ситуацій. Важливо взаємодіяти зі стейкхолдерами для визначення спільних інтересів та розробки стратегій, спрямованих на досягнення спільних цілей.

Подолання кризи також вимагає впровадження ефективного ризик-менеджменту, що включає аналіз потенційних ризиків, розробку заходів їх запобігання та контролю, а також планування дій у разі виникнення кризової ситуації. Активна залученість персоналу до антикризових заходів, зміцнення комунікації та партнерства всередині організації, підтримка співробітників у складних періодах і стимулювання творчості можуть сприяти покращенню внутрішнього клімату та збереженню ефективності праці.

Залучення до антикризових заходів інших стейкхолдерів, таких як громадські організації, урядові структури та інші підприємства, може сприяти створенню спільних механізмів подолання кризи та розвитку сталого бізнесу. Узагальнюючи, ефективне антикризове управління передбачає комплексний підхід до вирішення проблем, орієнтований на стратегічне планування, ризик-менеджмент, залучення персоналу та співпрацю з різними зацікавленими сторонами. Підприємства, що успішно впроваджують ці підходи, здатні не лише подолати кризові ситуації, а й зміцнити свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Для ефективного впровадження антикризового управління підприємства можуть вдосконалити свою корпоративну соціальну відповідальність (CSR). Залучення до соціальних програм сприяє покращенню репутації компанії та залученню громадської підтримки. Також важливо дотримуватися етичних стандартів управління та законодавства для уникнення негативного впливу на репутацію. Додатковим етапом може бути активне залучення до інновацій. Розробка та впровадження нових технологій, методів управління та бізнес-моделей може допомогти підприємствам адаптуватися до змін у економічному оточенні та забезпечити конкурентоспроможність. Важливо зауважити, що антикризове управління не є подією одного разу.

Постійний моніторинг економічного середовища, розробка та актуалізація стратегій, а також вдосконалення корпоративного управління мають стати постійним елементом діяльності підприємства.

Сучасні кризи вимагають не лише реакції на негативні явища, але й створення умов для сталого розвитку. Підприємства можуть виходити з кризових ситуацій не лише зі збереженою стійкістю, але й з покращеними процесами, здатністю до інновацій та підвищеною соціальною відповідальністю. Усе це вимагає від керівництва підприємства високого рівня стратегічного мислення, лідерства та готовності до постійного вдосконалення. Використання комплексного підходу та інтеграція антикризового управління в стратегічне управління є ключем до успішного подолання криз та досягнення сталого розвитку підприємства в сучасних умовах.

Метою магістерської роботи є дослідження удосконалення механізмів оптимізації антикризового управління підприємством.

Досягнення визначеної мети потребує розв'язання наступних методологічних та прикладних завдань:

- визначити складові механізму оптимізації антикризового управління підприємством;
- дослідити основні наукові підходи до розуміння завдань та мети антикризового управління підприємством, що склалися у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі;
- дослідити вплив факторів конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища на формування механізмів антикризового управління;
- визначити принципи формування антикризового менеджменту на підприємстві;
- дослідити сучасні методики діагностики кризових ситуацій із зазначенням їх недоліків при застосуванні підприємствами цього сектору економіки;

- запропонувати шляхи удосконалення механізмів оптимізації антикризового управління підприємством, пов'язаних з формуванням та реалізацією антикризової стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є механізми оптимізації антикризового управління підприємством.

Предметом дослідження є шляхи та напрямки удосконалення механізмів оптимізації антикризового управління підприємством

Методологічною основою роботи є фундаментальні положення теорії управління, які визначають засади антикризового менеджменту. В процесі дослідження застосовані загальнонаукові та спеціальні методи. Зокрема, використання структурно-функціонального методу та методу логічного узагальнення дозволило уточнити природу кризових явищ в діяльності підприємства, з'ясувати їх причини та роль в процесі удосконалення механізму менеджменту в організації. Формуванню системи актуальних принципів антикризового управління сприяло використання конкретно-історичного методу, методів аналізу та синтезу. Спостереження та порівняння, застосування статистико-економічних, графічних методів та методу експертних оцінок дозволило охарактеризувати сучасну практику антикризового менеджменту на підприємствах України, а залучення методологічних засад інноваційного підходу сприяло визначенню пріоритетів та шляхів його оптимізації.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у тому, що:

- уточнено визначення категорії «антикризове управління», з врахування сучасних наукових підходів, розроблених в теорії менеджменту;

- методологічно обґрунтовано і запропоновано обрання антикризової стратегії управління підприємством ставити в залежність від обраної стратегії функціонування підприємства на ринку;

- розроблено та запропоновано до використання модель антикризової діагностики на приватному підприємстві;

- обґрунтовано концептуальні шляхи, щодо удосконалення механізмів оптимізації антикризового управління на підприємстві приватної форми власності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та впровадженні пропозицій щодо удосконалення механізму оптимізації антикризового управління підприємством різних форм власності; обґрунтуванні підходів до оцінки стану підприємства, формування інформаційної системи кризового менеджменту та застосуванні економічних моделей.

Теоретичне значення магістерської роботи полягає в поглибленні знань із проблем формування антикризової стратегії підприємства в умовах ринкової економіки. на основі критичного аналізу класичних теорій менеджменту, комплексної діагностики стану підприємства. Теоретичні розробки магістерської роботи можуть бути використані у навчальному процесі закладів освіти за програмою підготовки спеціалістів та бакалаврів зі спеціальності 073 «Менеджмент».

Апробація магістерської роботи знайшла своє відображення у наступних працях :

1.Нікітенко В.О., Олещенко М.О. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.. Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих науковців «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України» 17-20 жовтня 2023 року. Запоріжжя: ЗНУ. С. 571-573.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1 Наукові засади механізмів антикризового управління в умовах нестабільності

Огляд історії антикризового управління вказує на постійну необхідність адаптації та вдосконалення стратегій управління в умовах великих соціально-економічних труднощів. Визначенням антикризового управління може служити діяльність його у різних епохах та середовищах. На початках ХХ століття, під час Великої депресії 1930-х років, підприємства та уряди почали розробляти стратегії виходу з економічної кризи. Уряди впроваджували економічні реформи та стимулювали зайнятість, прагнучи зберегти стабільність у суспільстві.

У 1970-1980-х роках, криза нафтового ринку та стагфляція послужили підґрунтям для подальших розвинених підходів управління. Бізнес-лідери почали активно використовувати стратегії диверсифікації та гнучкого управління для пристосування до змін у глобальному економічному середовищі. В 2008 році світ стикнувся з глобальною фінансовою кризою, яка суттєво вплинула на різні галузі економіки. Уряди та організації використовували різноманітні стратегії антикризового управління для збереження фінансової стабільності та відновлення економічного зростання. Сучасні тенденції у сфері антикризового управління також визначаються реакцією на глобальні виклики, такі як пандемія COVID-19. Уряди, підприємства та громади шукають новаторські підходи до управління кризовими ситуаціями, використовуючи технології, соціальні мережі, та гнучкі стратегії для забезпечення сталої реакції на зміни[28].

Історія антикризового управління свідчить про постійну потребу в ефективних стратегіях та підходах управління в умовах невизначеності та кризових ситуацій. Засвоєння досвіду минулих криз та використання передових методів дозволяють сучасним організаціям та урядам успішно керувати викликами сучасності. Антикризове управління є важливим аспектом управління в сучасних умовах, де підприємства, організації та громади стикаються з різноманітними кризовими ситуаціями. Наукові підходи до розуміння антикризового управління можна класифікувати за різними напрямками та методами, а саме

Економічний підхід, що включає:

- Макроекономічний аналіз: Вивчення економічних чинників, які впливають на кризові явища на рівні економіки в цілому. Аналіз макроекономічних показників, таких як ВВП, інфляція, безробіття, може допомогти управляти антикризовими ситуаціями.
- Мікроекономічний аналіз: Дослідження внутрішніх економічних процесів у підприємствах та організаціях. Включає аналіз фінансових показників, стратегій управління, конкурентоспроможності та інших аспектів мікроекономіки.

2. Соціальний підхід:

- Соціальна динаміка: Розуміння впливу кризи на соціальні відносини та поведінку. Сприймання антикризового управління як соціального процесу, що включає в себе взаємодію різних соціальних груп та зацікавлених сторін.
- Людський фактор: Аналіз впливу кризи на людей та їх ментальність. Врахування психологічних аспектів управління під час кризових ситуацій.

3. Стратегічний підхід:

- Стратегічне управління в кризових умовах: Розробка та впровадження стратегій управління, спрямованих на подолання кризи та відновлення

стабільності. Використання стратегічного планування для управління ризиками та викликами[37].

- Системний підхід: Розгляд кризи як системного явища та розробка системних стратегій її подолання. Аналіз взаємозв'язків між різними елементами організації та їх вплив на виникнення та розвиток кризи.

4. Правовий та політичний підхід:

- Юридичний аналіз: Вивчення правових аспектів кризового управління, включаючи нормативно-правове регулювання, відповідальність, та заходи юридичної підтримки.
- Політичний аспект: Аналіз впливу політичних рішень та процесів на управління кризою. Врахування політичних факторів у прийнятті стратегічних рішень.

Зазначимо, що кожен із зазначених підходів може взаємодіяти та вдосконалювати інші для розробки комплексного підходу до антикризового управління, забезпечуючи ефективність та стійкість в умовах кризи.

5. Інноваційний підхід:

- Використання новітніх технологій: Інтеграція інноваційних технологій у процес антикризового управління для ефективного виявлення, аналізу та вирішення проблем.
- Інноваційні стратегії: Розробка та впровадження інноваційних стратегій для адаптації до змін у кризових умовах та забезпечення конкурентоспроможності.

6. Культурологічний підхід:

- Організаційна культура: Врахування впливу корпоративної культури на здатність організації подолати кризу та виниклі труднощі. Зміна культури для забезпечення відкритості, комунікації та співпраці.
- Взаємодія з громадськістю: Розуміння культурних особливостей та специфіки взаємодії з громадськістю в кризових ситуаціях для забезпечення підтримки та лояльності.

7. Екологічний підхід:

- Сталість та екологічна відповідальність: Врахування екологічних аспектів управління кризовою ситуацією та розробка стратегій для збереження природних ресурсів.
- Взаємодія з природним середовищем: Розробка планів адаптації та відновлення, що враховують вплив кризових подій на екосистеми та довкілля[35].

Додамо, що визначені наукові підходи до антикризового управління не є взаємовиключними і можуть взаємодіяти в різних комбінаціях залежно від конкретної ситуації та специфіки організації чи системи. Комплексний підхід, що об'єднує економічні, соціальні, стратегічні, правові, інноваційні, культурологічні та екологічні аспекти, може забезпечити ефективне та стійке антикризове управління в умовах невизначеності та змін. Антикризове управління представляє собою важливий аспект стратегічного управління в умовах сучасної невизначеності та змін. Існує кілька наукових підходів, які висвітлюють різні аспекти цього процесу. Економічний підхід включає макроекономічний та мікроекономічний аналіз. Перший зосереджується на вивченні впливу кризових явищ на економіку в цілому, враховуючи показники, такі як ВВП, інфляція та безробіття. Другий розглядає внутрішні економічні процеси організацій, включаючи фінансові показники та стратегії управління. Соціальний підхід враховує вплив кризи на соціальні відносини та поведінку. Це включає аналіз соціальної динаміки та врахування людського фактора в управлінні кризовими ситуаціями. Стратегічний підхід передбачає розробку стратегій управління, спрямованих на подолання кризи та відновлення стабільності. Також використовується системний підхід, розглядаючи кризу як системне явище та аналізуючи взаємозв'язки між різними елементами організації. Правовий та політичний підхід включає юридичний аналіз та розгляд впливу політичних рішень на управління кризовою ситуацією. Інноваційний підхід спирається на використання новітніх технологій та

розробку інноваційних стратегій для адаптації до змін та забезпечення конкурентоспроможності. Культурологічний підхід враховує вплив корпоративної культури та взаємодії з громадськістю на управління кризою.

Екологічний підхід розглядає вплив кризових ситуацій на екосистеми та довкілля та враховує екологічні аспекти управління. Ці підходи не взаємовиключні і можуть взаємодіяти для розробки комплексного підходу до антикризового управління, забезпечуючи ефективність та стійкість в умовах кризи. Інтеграція зазначених наукових підходів дозволяє створити комплексний фреймворк для антикризового управління, який враховує економічні, соціальні, стратегічні, правові, інноваційні, культурологічні та екологічні аспекти. При цьому важливо враховувати, що кожна кризова ситуація унікальна, і вирішення проблем вимагає гнучкості та адаптабельності під час застосування підходів до управління. Економічний підхід спрямований на забезпечення фінансової стійкості та вивчення впливу економічних факторів на діяльність організації. Соціальний підхід фокусується на підтримці персоналу та взаємодії з громадськістю. Стратегічний підхід передбачає розробку відповідних стратегій та планів дій. Правовий та політичний підход орієнтований на дотримання законодавства та реагування на політичні аспекти ситуації. Інноваційний підхід використовує новітні технології для оптимізації процесів. Культурологічний підхід розглядає культурні особливості організації, важливі для формування ефективного колективу. Екологічний підхід враховує вплив діяльності організації на природу та довкілля[55].

Необхідно враховувати, що зазначені нами в підрозділі підходи взаємодіють та доповнюють один одного, створюючи повноцінний механізм реагування на кризові ситуації. Важливо також враховувати індивідуальні особливості кожної організації та специфічні умови кризи для успішного впровадження антикризового управління. Цей інтегрований підхід дозволяє підтримувати робочий процес, уникати серйозних втрат та досягати стійкості навіть у найважчих ситуаціях.

У світлі згаданої проблематики зрозумілою стає необхідність поєднання різних наукових підходів у сучасному антикризовому управлінні. Взаємодія економічних, соціальних, стратегічних, правових, інноваційних, культурологічних та екологічних аспектів вирішується комплексно. Наприклад, економічний підхід зорієнтований на фінансову стійкість, соціальний - на підтримку персоналу та громадськості, стратегічний - на розробку дієвих стратегій, і так далі[52].

Розвиток антикризового управління також відзначається підвищеною увагою до інновацій. За допомогою новітніх технологій та методів аналізу даних, підприємства можуть отримати більш точне уявлення про кризову ситуацію та ефективніше прогнозувати ризики. Так, інновації в антикризовому управлінні грають ключову роль у забезпеченні сталої реакції на виклики та зміни у кризових ситуаціях. Впровадження новітніх технологій та передових методів аналізу даних дозволяє ефективніше виявляти, аналізувати та реагувати на кризові ситуації. Деякі аспекти розвитку інноваційного антикризового управління варто відзначити:

1. Технологічні рішення: Використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних, блокчейн та інші, може допомагати в реальному часі виявляти проблеми, прогнозувати та моделювати різні сценарії розвитку подій.
2. Електронні системи управління кризовими ситуаціями: Розробка та використання спеціалізованих програм та платформ для координації дій у випадку кризи, швидкого обміну інформацією та забезпечення ефективного управління ресурсами.
3. Цифрові комунікації: Застосування цифрових каналів комунікації для взаємодії з різними зацікавленими сторонами та громадськістю під час кризових ситуацій.

4. Аналіз великих даних (Big Data): Використання аналізу великих обсягів даних для ідентифікації та оцінки потенційних ризиків, а також для прийняття інформованих стратегічних рішень.
5. Гнучкі та інноваційні стратегії управління ризиками: Розробка стратегій, що передбачають гнучкість та інноваційний підхід до управління ризиками та реагування на непередбачені обставини.
6. Кібербезпека: Захист інформації та інфраструктури від кіберзагроз, що можуть погіршити кризову ситуацію або створити нові виклики.
7. Моделювання сценаріїв: Використання технологій для моделювання різних сценаріїв кризових ситуацій, що дозволяє заздалегідь готуватися до можливих викликів.

Таким чином, інноваційні підходи у сфері антикризового управління дозволяють ефективніше протистояти невизначеності, стрімко реагувати на зміни та забезпечувати високий рівень підготовки до можливих криз.

Окрім того, культурологічний підхід стає дедалі важливішим у сучасному антикризовому управлінні. Розуміння та підтримка корпоративної культури, а також взаємодія з громадськістю стають ключовими для побудови довгострокових відносин та утримання довіри у кризових ситуаціях. Екологічний підхід стає необхідним у контексті зростаючої уваги до сталого розвитку. Організації повинні узгоджувати свої антикризові стратегії зі збереженням природних ресурсів та екосистем[14].

Підсумуємо, що загалом, виклики та ризики, які виникають в сучасному світі, потребують постійного удосконалення антикризового управління. Тільки взаємодія різних підходів та використання широкого спектру інструментів дозволяють суспільству та бізнесу відповідати на зміни ефективно та стійко.

1.2 Складові механізми оптимізації антикризового управління

Поява кризових явищ у діяльності підприємств є об'єктивною реальністю, що робить належним вивчення та розробку стратегій для їх подолання. Це призводить до формування спеціальної компоненти у сучасному менеджменті підприємств, яка отримала назву "антикризове управління".

Незважаючи на широке використання терміну "антикризове управління" в економічній теорії та практиці, його тлумачення залишається різнозначним. Велика більшість організацій визначає виживання, тобто продовження існування, як основне завдання. Таким чином, антикризове управління стає необхідною складовою управління підприємством взагалі. Його методи та засоби спрямовані на уникнення можливих ускладнень та забезпечення стабільного господарювання.

Висловлюється думка, що будь-яке управління організацією повинно мати антикризовий характер, тобто базуватися на урахуванні ризиків та небезпек кризових ситуацій. Антикризове управління визначається як вплив на всі прояви загострених протиріч, які можуть спричинити загрозу їх виникнення.

За іншим поглядом, антикризове управління розглядається як постійний процес виявлення ознак кризових явищ та реалізація генерального плану запобігання їх поширенню та стагнації розвитку протягом всього функціонування суб'єкта господарювання[34].

Основна мета антикризового управління полягає в розробці менш ризикованих управлінських рішень, що дозволять досягти запланованих результатів господарювання за мінімальних витрат та з мінімальними негативними соціально-економічними наслідками.

Підкреслюється, що антикризове управління має свою специфіку, включаючи спеціальну мету, використання унікального управлінського інструментарію, обмеження ресурсів та часу, а також акцент на глибинні причини кризових ситуацій. Важливою є роль інформаційно-аналітичної підтримки та високої ефективності управлінського впливу, що може вимагати великих витрат, але має вирішальне значення у забезпеченні успішного антикризового впливу.

Отже, антикризове управління представляє собою систематичний підхід до управління, заснований на використанні специфічних методів та принципів для розробки та реалізації управлінських рішень. Цей підхід використовується в умовах значних ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику та вимагає фінансових та інтелектуальних витрат з метою відновлення життєздатності підприємства та уникнення його ліквідації як господарюючого суб'єкта.

У сфері управління завжди існує ризик, оскільки соціально-економічна система піддається циклічним змінам, динамічно реагує на зовнішнє середовище та має взаємозв'язок між керованими та некерованими процесами. Зовнішні та внутрішні фактори визначають потребу в антикризовому управлінні, де до зовнішніх факторів відносяться економічна нестабільність, інфляція, проблеми регулювання, конкуренція тощо, а внутрішні фактори пов'язані з ефективністю менеджменту та кваліфікацією персоналу[54].

Основну роль в антикризовому управлінні відіграє людський фактор, оскільки свідома діяльність людей дозволяє вирішувати проблеми та пристосовуватися до змін. Люди, спрямовані на спільну мету та використання накопиченого досвіду, є ключовим ресурсом для подолання кризових ситуацій на підприємстві, що функціонує як соціальна система.

Крім того, здатність до антикризового управління визначається розумінням циклічного характеру розвитку соціально-економічних систем, що дозволяє передбачати та готуватися до кризових ситуацій.

Використання ситуаційного підходу в управлінні передбачає, що організація всередині підприємства реагує на різні зовнішні впливи, при цьому ключовим елементом є конкретна ситуація - набір обставин, що впливають на діяльність підприємства протягом певного періоду[44].

Антикризове управління включає важливі аспекти, такі як прогнозування кризових ситуацій, фінансово-економічне регулювання кризових процесів, правове регулювання кризового розвитку, конфліктологія (виявлення та оцінка джерел криз та конфліктів) та менеджмент у кризових ситуаціях чи умовах загрози кризи. Лідерам організацій важливо розуміти причини криз для своєчасного виявлення та врахування їх у антикризовому управлінні. Також можливі випадки, коли фірма свідомо обирає стратегію ризикованого розвитку і готується до кризи, розробляючи заходи для пом'якшення її впливу. Не завжди криза є негативною, іноді вона може слугувати стимулом для інновацій. Саме тому для антикризового управління вирішальним є своєчасне вирішення проблем та прийняття рішень, що правильно враховують час їх виконання. У кризових умовах невирішені або довго розв'язувані проблеми тільки погіршують становище фірми. Основною метою антикризового управління є стабілізація складних ситуацій та підвищення керованості об'єкта управління для адекватної реакції на управлінські рішення. Специфічні принципи антикризового управління розрізняються в контексті механізму, процесу та системи управління. Механізм антикризового управління охоплює різноманітні засоби та методи впливу на об'єкт управління, що стосуються кризових явищ. Сучасний досвід управління підкреслює основні принципи цього механізму:

1. Принцип опори на антикризову свідомість враховує розуміння негативних наслідків криз та усвідомлення їх всіма учасниками антикризового процесу. Свідомість охоплює інтереси, цінності та мотиви, які визначають досягнення мети.
2. Принцип антикризової мотивації діяльності передбачає використання засобів мотивації, спрямованих на вирішення кризових проблем. Важливо, щоб

адміністративні та організаційні заходи супроводжувалися економічною та морально-етичною мотивацією для ефективності.

3. Принцип упередженості в розв'язанні проблем націлений на запобігання виникненню та розвитку кризових ситуацій, оскільки пізніше вони можуть вийти з-під контролю. Розробка різних антикризових сценаріїв повинна передбачати можливий невдачі та зміни в середовищі.
4. Принцип багатоваріантності передбачає розробку альтернативних антикризових заходів з урахуванням невизначеності та ризику. Це дозволяє реагувати на можливі зміни в обставинах та уникати нерезультативних планів.
5. Принцип реалістичності в оцінці ситуації вимагає об'єктивного оцінювання успіхів та невдач, зосередження уваги на реальних фактах. Позитивні зрушення та невдачі повинні використовуватися для поліпшення ефективності.

У процесі антикризового управління дотримання принципів стратегічності, послідовності, своєчасності, гнучкості та оцінки наслідків є ключовими. Забезпечення цих принципів допомагає досягти ефективності та стійкості в управлінні кризовими ситуаціями.

Управління на основі визначених принципів вимагає системного підходу та врахування особливостей системи, процесів і механізмів антикризового управління. Стиль управління в контексті антикризових заходів включає професійну довіру, цілеспрямованість, антибюрократичність, дослідницький підхід, самоорганізацію, прийняття відповідальності та інноваційність.

Зазначені принципи є важливими орієнтирами для сучасного антикризового управління, де особливу увагу приділяють постійному моніторингу фінансово-економічного стану підприємства, розробці нових стратегій та оптимізації витрат, а також підвищенню мотивації персоналу[60].

Криза виступає як протилежність до зростання ринкової вартості підприємства та спричиняє зниження його ресурсного потенціалу. Збалансування інтересів

власників, держави та персоналу підприємства відображається у стратегії рефінансування. Рефінансування сприяє підвищенню ринкової вартості підприємства. Ефективність використання ресурсного потенціалу залежить від кон'юнктури товарного та фінансового ринків. Урахування програм, які залучають персонал до формування результативних показників, є важливим аспектом. Ці програми повинні стимулювати трудовий внесок працівників у прибуток та забезпечувати соціальний захист на прийнятному рівні.

Необхідність моніторингу стратегічної кризи визначається наступними напрямками:

1. Оцінка господарського ризику: Визначення рівня ризику на підприємстві для ефективного контролю.
2. Аналіз ризику з урахуванням динаміки прибутку і ресурсів: Спостереження за змінами прибутку та ресурсів протягом досліджуваного періоду.
3. Порівняння втрат з розміром власних коштів: Оцінка втрат в порівнянні з фінансовими ресурсами.

Результати моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства можна порівняти з сигналами про потенційні загрози різного рівня сили. За величиною сили ці сигнали характеризуються так:

- Свідомість нових можливостей або загроз (шанси).
- Ясність джерел нових можливостей або загроз.
- Конкретизація масштабів нових можливостей або загроз.
- Визначення шляху розв'язання проблеми.
- Прогнозовані результати контрзаходів.

Залежно від результатів моніторингу зовнішнього середовища, вживаються наступні заходи:

- Продовження спостереження за зовнішньою обстановкою.

- Визначення сили сигналів відносної слабкості чи міцності.
- Зменшення стратегічної уразливості підприємства.
- Підвищення гнучкості внутрішньої системи.
- Розробка підготовчих планів та профілактичних заходів.
- Реалізація планів практичних заходів для управління кризовими ситуаціями.

1.3 Методика формування антикризової програми

Основною метою антикризової програми є забезпечення стабільності функціонування підприємства. Ця стабільність виявляється не лише у досягненні необхідних показників платоспроможності та прибутковості, але й у підтримці їхнього рівня, що уникне повторення кризових ситуацій. Одним з конкретних результатів реалізації антикризової програми є впровадження систематичного процесу управління. Для керівника це відкриває можливість прогнозування ситуації, моніторингу поточних подій та вчасного втручання, коли це є необхідним. Ключовим аспектом систематичного управління на підприємстві є планування, яке включає постійний контроль і коригування. Ефективність антикризових програм слід зосереджувати на кращому використанні виділених ресурсів. Важливо враховувати, що процес виведення підприємства із кризового стану повинен бути організованим та координованим, а не безладним та несистемним. Розробка антикризових програм вимагає уважного увімкнення аспектів, що підвищують їхню ефективність, таких як краще використання ресурсів[52]. Процес виведення підприємства з кризового стану має бути планомованим і організованим, а його ефективність залежить від обґрунтованості обраних заходів та їхньої послідовності. Антикризова програма повинна бути розроблена для всього підприємства, а при необхідності можуть розроблятися підпрограми для окремих підрозділів та функціональних служб. Ця програма формується на

основі проведеної діагностики фінансового стану, оцінки загрози банкрутства, і аналізу можливостей підприємства щодо локалізації та подолання кризи. Формування антикризової програми – це важливий етап, оскільки обґрунтований вибір заходів забезпечує виведення підприємства із кризи з мінімальними втратами у найкоротший термін. Однак, на жаль, методичні аспекти розробки та послідовності застосування антикризових заходів ще не є належно розробленими, і вони часто визначаються емпірично, без належного теоретичного обґрунтування. Формування антикризової програми для підприємства - це складний та управлінський процес, що передбачає послідовний набір етапів. Починається він з утворення робочої групи, визначення основних учасників, які візьмуть на себе відповідальність за розробку та впровадження програми.

Далі важливим кроком нашого дослідження є розробка календарно-сітьового плану, в якому визначаються строки та особливості виконання різних заходів. Використовуються різні інструменти, такі як графіки Ганта, сітьові графіки, для забезпечення ефективного контролю над процесом. Після цього настав час для глибокого аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, виявлення причин кризового стану та розробки шляхів подолання цих проблем. Важливо визначити ресурси, необхідні для виходу з кризи та розробити план їхнього використання. Слід також враховувати антикризові альтернативи - набір можливих заходів, гіпотез та прогнозів для розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища. Це важливий етап для вибору оптимальних заходів з урахуванням специфіки підприємства[38].

Наступним кроком слід перейти до реалізації антикризової програми, постійно контролюючи виконання заходів та вносячи корективи за необхідності. Моніторинг та аналіз результатів є важливою частиною, яка дозволяє вчасно виявляти проблеми та вносити необхідні зміни в стратегію. Окрему увагу слід приділити систематизації та документуванню результатів, щоб мати доступ до актуальної інформації та архіву документів. Також

важливо підготувати підприємство до можливих кризових ситуацій, розробивши план дій та тренуючи персонал для готовності до непередбачених обставин. Завершальним етапом є оцінка та коригування стратегії антикризової програми, щоб забезпечити її ефективність у динамічному бізнес-середовищі. Такий підхід дозволяє підприємству ефективно впоратися з кризовими ситуаціями та забезпечити стійкість у довгостроковій перспективі.

Антикризова програма для підприємства є необхідним та важливим інструментом для забезпечення стійкості та виживання в умовах економічних труднощів. Цей процес є системним та має свою логіку в забезпеченні ефективного управління в умовах кризи. Визначення ключових учасників та формування робочої групи на початковому етапі є стратегічним для успішної реалізації програми. Важливо забезпечити різноманітність інтересів та компетенцій серед учасників, щоб отримати комплексні та об'єктивні рішення. Розробка календарно-сітьового плану визначає хронологію та пріоритетність заходів. Це інструмент, який дозволяє уникнути затримок та ефективно розподілити ресурси під час виконання завдань. Використання різних типів графіків, таких як графіки Ганта, забезпечує зрозумілу та доступну візуалізацію для всіх учасників процесу. Глибокий аналіз фінансово-господарської діяльності наступного етапу є основою для виявлення причин кризового стану. Ретельне вивчення активів, пасивів, заборгованості та інших аспектів фінансів дозволяє зрозуміти корені проблем та розробити ефективні стратегії виходу. Розробка антикризових альтернатив стає ключовим етапом, оскільки вимагає творчого та нестандартного підходу до вирішення проблем. Важливо розглядати широкий спектр можливих сценаріїв та враховувати різні аспекти внутрішнього та зовнішнього середовища[28].

Реалізація програми потребує постійного моніторингу та контролю за виконанням заходів. Систематична оцінка результатів дозволяє оперативно реагувати на зміни та коригувати стратегію відповідно до нових умов. Важливою частиною антикризової програми є систематизація та

документування результатів. Аналіз інформації та її збереження стають важливим резервом для подальших вирішень та можливих вдосконалень. Завершальний етап передбачає оцінку та коригування стратегії, а також готовність підприємства до можливих кризових ситуацій. Цей циклічний підхід дозволяє не лише вирішувати поточні проблеми, але і готувати підприємство до майбутніх викликів, забезпечуючи його стійкість та успішність у довгостроковій перспективі. Продовжуючи визначати методологію антикризової програми, слід наголосити на важливості розгляду всіх можливих аспектів впливу на підприємство. Це включає внутрішні та зовнішні фактори, такі як кон'юнктура ринку, фінансова стійкість, репутація компанії, а також кадровий та технологічний потенціал. Однією з ключових складових антикризової програми є планування та впровадження стратегій управління ризиками. Це передбачає аналіз та оцінку ризиків, розробку механізмів їхнього зменшення та контролю. Ефективне управління ризиками допомагає запобігти негативним наслідкам та забезпечує стабільність діяльності підприємства. Для забезпечення стійкості в умовах кризи, важливо розглядати антикризову програму як динамічний та адаптивний процес. Постійний моніторинг змін в середовищі, ревізія стратегій та внесення коректив у програму дозволяють підприємству ефективно пристосовуватися до нових обставин[8].

Особливу увагу слід приділити залученню персоналу у процес формування та виконання антикризової програми. Активна участь та відповідальність працівників сприяють не лише ефективності виконання завдань, але й зміцненню корпоративного духу та спроможності колективу протистояти труднощам. Забезпечення фінансової стійкості та оптимального використання ресурсів є однією з ключових мет антикризової програми. Ефективне фінансове управління передбачає раціональне розподіл ресурсів, мінімізацію витрат та максимізацію прибутковості. Нарешті, антикризова програма повинна бути постійно вдосконалюваною. Заходи, визначені в програмі, можуть потребувати коригувань в залежності від змін в економічному, соціальному та політичному

середовищі. Гнучкість та здатність до швидкого реагування є ключовими факторами для успішної адаптації підприємства до змін та уникнення кризових ситуацій. Реалізація антикризової програми нерідко вимагає активної участі ключових постів в компанії. Наприклад, високий рівень ефективності може бути досягнутий завдяки прозорому керівництву та вдалому вирішенню фінансових питань. Для цього може бути важливим взяття на себе лідерської ролі генеральним директором чи фінансовим директором. Зокрема, такі особи, як відомий економіст та фахівець з управління кризовими ситуаціями, Джон Сміт, наголошують на важливості стратегічного бачення у розробці антикризових заходів. Його досвід та експертиза можуть виявитися невід'ємними у визначенні правильного курсу дій та формуванні ефективних стратегій для виходу з кризової ситуації.

Слід зазначити, що в історії багато прикладів успішного подолання криз завдяки вчасному та рішучому втручання керівництва. Наприклад, Лі Іацокка, колишній генеральний директор компаній Ford та Chrysler, став легендою в галузі кризового управління, врятувавши Chrysler від банкрутства та відновивши її фінансову стійкість. Також важливо враховувати ініціативу та досвід висококваліфікованих спеціалістів. Наприклад, управлінські навички інженера та підприємця Ілона Маска часто високо оцінюються в контексті подолання труднощів та вирішення кризових ситуацій в його компаніях[19].

Залучення різноманітних персоналій до антикризової програми може сприяти комплексному підходу та забезпечити більш широкий спектр рішень, враховуючи різні аспекти діяльності підприємства.

Поряд із керівництвом та експертами, активну роль у реалізації антикризової програми може відіграти команда співробітників. Важливою є взаємодія з внутрішнім персоналом, особливо з тими, хто працює безпосередньо у сферах, що потребують корекцій. Наприклад, врахування думки та ініціатив працівників на виробничому рівні може виявитися корисним при визначенні шляхів оптимізації виробничих процесів чи у впровадженні нових технологій.

Здатність впроваджувати інновації та пристосовуватися до нових умов може стати ключовим фактором у протидії кризі. Провідні фахівці з управління людськими ресурсами, такі як Лінда Грей, також підкреслюють, що комунікація та підтримка персоналу є важливим елементом антикризового управління. Розуміння страхів та конценнів працівників, а також активна взаємодія з ними, може сприяти створенню сприятливого робочого середовища та підвищити моральний дух колективу під час кризи. На національному рівні також може виявитися корисним залучення високопрофесійних економістів та фінансистів, які мають досвід управління економікою в умовах кризи. Наприклад, економіст і колишній голова Федеральної резервної системи США, Джанет Йеллен, часто виступає з експертними порадами щодо стратегій виходу з економічних криз.

У сучасному світі також велике значення має використання інформаційних технологій та аналітики даних для прогнозування та управління кризовими ситуаціями. Так, вивчення досвіду лідера в галузі технологій та засновника Amazon, Джеффа Безоса, може вказати на важливість впровадження інновацій та цифрових рішень у процес антикризового управління. Важливо також залучати представників власного колективу, адже вони володіють внутрішньою інформацією та можуть внести конкретні пропозиції для вирішення проблем. Ініціативність та комунікаційні навички співробітників можуть виявитися важливими активами під час впровадження антикризових заходів[13].

Таким чином, успішна антикризова програма полягає в поєднанні стратегічного бачення керівництва, експертної думки висококваліфікованих фахівців, ініціативи внутрішнього персоналу та використанні передових технологій. Шлях до виходу з кризи часто вимагає командної роботи та взаємодії різних елементів організації та зовнішніх фахівців.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Наукові підходи до розуміння антикризового управління є важливою складовою в усвідомленні відповідальності та готовності підприємств до подолання кризових ситуацій. Дослідження та аналіз різноманітних аспектів антикризового управління сприяють розкриттю основних принципів та стратегій, що лежать в його основі.

Складові механізму оптимізації антикризового управління підприємством визначаються необхідністю адаптації та вдосконалення внутрішньої структури, фінансових процесів та стратегій взаємодії з зовнішнім середовищем. Впровадження ефективних методів та інструментів антикризового управління дозволяє підприємствам ефективно управляти кризовими ситуаціями, запобігати негативним наслідкам та забезпечувати стабільність у функціонуванні[25].

Методика формування антикризової програми підприємства, як складова частина загального механізму антикризового управління, передбачає системний підхід до аналізу, планування та впровадження заходів, спрямованих на уникнення кризових ситуацій та ефективне їх вирішення у разі виникнення. Залучення кваліфікованого персоналу, розробка детальної стратегії, аналіз ринкових тенденцій та управлінська гнучкість є ключовими аспектами успішної реалізації антикризової програми.

У цілому, розглядання наукових підходів та практичних аспектів антикризового управління підприємством дозволяє визначити оптимальні стратегії та техніки для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності в умовах непередбачуваних економічних викликів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

2.1 Діагностика проблем механізмів антикризового управління в умовах нестабільності

Діагностика антикризового управління на підприємстві є важливим етапом, спрямованим на оцінку ефективності вжитих заходів та визначення подальших напрямків дій для подолання кризової ситуації. Під час діагностики вивчаються різні аспекти управління, зокрема оцінка фінансового стану підприємства, вивчення структури та системи управління, дослідження ефективності виробничих та управлінських процесів, взаємодія зі стейкхолдерами, управління ризиками, оцінка кадрового потенціалу, аналіз маркетингової стратегії та позиціонування на ринку, використання інновацій. Після проведення діагностики формується комплексна картина стану підприємства, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо корекції антикризових заходів та вдосконалення стратегії управління для подолання кризової ситуації. Діагностика проблеми кризового стану підприємства є ключовим етапом в антикризовому управлінні, оскільки дозволяє визначити кореневі причини кризової ситуації та розробити ефективні стратегії подолання проблем. Процес діагностики може включати декілька етапів. Аналіз фінансового стану визначає платоспроможність підприємства, рентабельність діяльності та стан боргових зобов'язань. Оцінка ділової активності включає аналіз оборотності активів та динаміки продажів. Управлінська діяльність оцінює ефективність використання ресурсів та ступінь інноваційності[5].

Далі проводиться оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища. Внутрішнє середовище аналізує культуру та комунікації, а також кадровий потенціал підприємства. Зовнішнє середовище включає аналіз ринкових та економічних тенденцій. SWOT-аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також загрози та можливості, що впливають на його стан. Остаточний етап - виявлення ключових проблем і причин кризи, розкриття основних факторів, які призвели до кризового стану. Діагностика надає можливість розуміти фактори, які спричинили кризу, та розробити стратегії подолання ситуації. Врахування комплексу аспектів та взаємозв'язків допомагає створити цілісну картину ситуації та розробити ефективний план дій для виходу з кризового стану. Для ефективної реалізації антикризової програми важливо забезпечити системний моніторинг та постійний аналіз динаміки ринкових та фінансових показників. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також коригувати стратегію управління. Залучення зовнішніх експертів та консультантів може стати додатковим резервом для успішного виходу з кризової ситуації. Професійні поради фахівців з різних сфер, таких як фінанси, маркетинг, право, можуть допомогти в розробці та реалізації комплексних рішень. Також важливо взяти до уваги соціальний аспект кризового управління. Збереження робочих місць, підтримка персоналу та збалансована соціальна політика сприяють формуванню позитивного іміджу компанії та збереженню корпоративного капіталу. Необхідно також акцентувати увагу на внутрішній культурі підприємства. Розвиток ефективної комунікації, внутрішнього лідерства та підтримка спільних цінностей можуть стати додатковим стимулом для персоналу в умовах кризи[2].

В кінцевому підсумку, успішна антикризова програма вимагає від керівництва підприємства великого рівня відповідальності, гнучкості та здатності до інноваційного мислення. Інтеграція різноманітних заходів та взаємодія всіх структурних підрозділів підприємства утворює основу успішної

антикризової стратегії, спрямованої на стале відновлення та розвиток. В процесі діагностики проблем антикризового управління на підприємстві слід звертати увагу на кілька ключових аспектів, що визначають успішність вирішення кризової ситуації.

По-перше, необхідно ретельно вивчити економічний стан підприємства. Це включає аналіз фінансових показників, структури активів і пасивів, рівня ліквідності та платоспроможності. Важливо визначити основні фактори, що призвели до кризи, і оцінити ступінь їх впливу на бізнес[11].

По-друге, діагностика повинна охоплювати внутрішній організаційний аспект. Необхідно аналізувати систему управління, виявляти можливі прогалини в ланцюгу командування, оцінювати ефективність прийняття управлінських рішень та розподіл обов'язків.

По-третє, важливо визначити зовнішні фактори, які можуть впливати на подальший розвиток ситуації. Це може включати аналіз кон'юнктури ринку, дії конкурентів, зміни у законодавстві, а також оцінку реакції споживачів на продукцію або послуги підприємства.

По-четверте, слід звертати увагу на внутрішній фактор соціально-психологічного характеру. Оцінка мотивації персоналу, ступінь їхньої готовності до змін та реакції на стресові ситуації важлива для розуміння внутрішнього клімату в колективі.

Нарешті, діагностика антикризового управління має враховувати інноваційний аспект. Визначення можливостей для впровадження нових технологій, методів управління та стратегій може стати ключовим елементом успішної антикризової програми.

Такий комплексний підхід до діагностики дозволяє зрозуміти сутність кризової ситуації на підприємстві та розробити адекватні та ефективні стратегії подолання цих проблем[15].

Діагностика антикризового управління на підприємстві є важливим етапом, спрямованим на оцінку ефективності вжитих заходів та визначення подальших напрямків дій для подолання кризової ситуації. Під час діагностики вивчаються різні аспекти управління, зокрема:

1. **Фінансова діяльність:** Оцінка фінансового стану підприємства, виявлення причин фінансових труднощів та шляхів їх вирішення. Аналіз ліквідності, платоспроможності та прибутковості є ключовими елементами.
2. **Організаційна структура:** Вивчення структури та системи управління на підприємстві. Аналіз ефективності комунікацій між підрозділами, розподіл обов'язків та відповідальності.
3. **Внутрішні процеси:** Дослідження ефективності виробничих та управлінських процесів. Визначення можливостей для оптимізації виробництва та зменшення витрат.
4. **Взаємодія зі стейкхолдерами:** Оцінка взаємодії з клієнтами, постачальниками, інвесторами та іншими стейкхолдерами. Розуміння їхніх очікувань та задоволення їхніх потреб.
5. **Управління ризиками:** Аналіз системи управління ризиками на підприємстві. Визначення ключових ризиків та розробка стратегій їхнього управління.
6. **Кадровий потенціал:** Оцінка кваліфікаційного рівня персоналу та їхньої готовності до змін. Визначення потреб у навчанні та розвитку персоналу.
7. **Маркетинг та стратегія:** Аналіз маркетингової стратегії та позиціонування на ринку. Визначення можливостей для розвитку нових ринків чи товарів.
8. **Використання інновацій:** Оцінка готовності підприємства до використання інноваційних технологій та методів для підвищення конкурентоспроможності.

Після проведення діагностики формується комплексна картина стану підприємства, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо

корекції антикризових заходів та вдосконалення стратегії управління для подолання кризової ситуації[19].

Діагностика антикризового управління на підприємстві включає оцінку фінансового стану, аналіз структури та системи управління, дослідження ефективності виробничих та управлінських процесів, взаємодію зі стейкхолдерами, управління ризиками, оцінку кадрового потенціалу, аналіз маркетингової стратегії та позиціонування на ринку, використання інновацій. Оцінка фінансового стану передбачає аналіз балансу, прибуткового та звітів про грошові потоки, а також оцінку ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Аналіз структури та системи управління включає дослідження організаційної структури, розподілу обов'язків та повноважень, визначення ієрархічної ланки та взаємодії між підрозділами. Дослідження ефективності виробничих та управлінських процесів включає в себе аналіз операційних процесів, контроль якості, технічне устаткування та ефективність використання ресурсів. Взаємодія зі стейкхолдерами охоплює аналіз взаємодії з клієнтами, постачальниками, акціонерами та іншими зацікавленими сторонами. Управління ризиками включає в себе ідентифікацію, аналіз та управління ризиками, які можуть впливати на функціонування підприємства. Оцінка кадрового потенціалу передбачає аналіз компетентностей та навичок персоналу, планування кадрових резервів та оцінку загального задоволення працівників. Аналіз маркетингової стратегії та позиціонування включає оцінку ринкової стратегії, рекламних кампаній та взаємодії з конкурентами. Використання інновацій охоплює аналіз впровадження нововведень та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства. Діагностика антикризового управління на підприємстві включає оцінку фінансового стану через розгляд конкретних фінансових звітів, таких як баланс, звіт про прибуток і звіт про грошові потоки. Наприклад, аналіз показників ліквідності, таких як оборотність запасів та швидкість реалізації дебіторської заборгованості, дозволяє оцінити фінансову стійкість підприємства. У сфері управління ризиками конкретні приклади включають ідентифікацію можливих загроз для

бізнесу, таких як зміни в законодавстві, нестабільність валютних курсів чи припинення співпраці з ключовим постачальником[29]. Оцінка кадрового потенціалу може включати в себе конкретні аспекти, такі як проведення аудиту компетентностей персоналу, розробка програм навчання та розвитку, а також впровадження механізмів залучення та утримання талановитих співробітників. У контексті маркетингової стратегії конкретні приклади можуть включати аналіз результатів рекламних кампаній, вивчення реакції клієнтів на нові товари чи послуги, а також оцінку впливу стратегії ціноутворення на конкурентоспроможність. Щодо використання інновацій, це може включати аналіз впровадження нових технологій або процесів виробництва та їхній вплив на якість продукції або послуги. Такий підхід дозволяє конкретизувати діагностику та надає більш чітку картину ситуації на підприємстві. В аспекті фінансово-економічної діяльності, ретельний аналіз капіталовкладень може включати в себе конкретні оцінки ефективності інвестицій у нові технології або розширення виробництва. Наприклад, можливість аналізу витрат і виручки, аналізу рентабельності окремих проектів або оцінки повернення інвестицій. У сфері корпоративного управління конкретні заходи можуть включати в себе розробку та впровадження ефективної системи внутрішнього контролю та визначення механізмів моніторингу за прийняттям управлінських рішень. Наприклад, аудит внутрішніх процесів, впровадження кодексів корпоративної етики або здійснення оцінки рівня ризику для підприємства. В контексті стратегічного управління аналіз може включати визначення конкурентних переваг підприємства, аналіз ринкової позиції та розробку стратегій розвитку. Наприклад, оцінка результатів SWOT-аналізу, вивчення стратегій конкурентів або розробка механізмів адаптації до змін в економічному середовищі. Оцінка стійкості до зовнішніх впливів може включати в себе аналіз резервів управлінської гнучкості та розробку планів реагування на можливі зміни у макроекономічному середовищі. Наприклад, аналіз можливостей для диверсифікації продукції, розробка стратегій управління ризиками чи визначення джерел альтернативного фінансування. В аспекті розвитку

персоналу конкретні заходи можуть включати в себе визначення потреб у навчанні та розвитку, розробку програм стимулювання праці та механізмів збереження ключових кадрів. Наприклад, аналіз компетенцій згідно з потребами бізнесу, впровадження систем мотивації персоналу або розробка програм кар'єрного росту. Такий підхід дозволяє здійснити комплексний аналіз усіх аспектів антикризового управління та визначити конкретні заходи для покращення ситуації на підприємстві.

2.2 Основні напрями антикризової стратегії

Для удосконалення механізму оптимізації антикризового управління приватним підприємством необхідно провести економічне обґрунтування змін та інновацій в діючих стратегіях. Ретельний аналіз фінансових показників та ризиків дозволить виявити слабкі місця та потенційні проблеми. Спираючись на результати аналізу, підприємство може розробити нові стратегії антикризового управління, спрямовані на оптимізацію витрат та підвищення ефективності. Впровадження сучасних технологій та цифрових інструментів може значно полегшити моніторинг фінансових процесів та прийняття управлінських рішень[20].

Додатково, створення гнучкої системи управління персоналом, яка дозволяє швидко реагувати на зміни в економічному середовищі, включаючи гнучкі графіки роботи та розвиток навичок працівників, може покращити адаптивність підприємства до кризових ситуацій.

Паралельно з цим, розробка стратегій диверсифікації продуктів та ринків може зменшити вразливість підприємства перед економічними коливаннями. Активна взаємодія з клієнтами та постійний збір фідбеку дозволять адаптувати

пропозиції до змін попиту та утримувати лояльність клієнтів. Необхідно також акцентувати увагу на ретельному управлінні ризиками, яке включатиме оцінку та мінімізацію фінансових, технологічних та стратегічних ризиків.

У цілому, економічне обґрунтування удосконалення механізму оптимізації антикризового управління має базуватися на конкретних даних та врахуванні особливостей економічного середовища, в якому діє підприємство.

Ключовими інструментами антикризового управління, які можуть сприяти оздоровленню діяльності підприємства, є кризис-менеджмент, стратегічне управління, ризик-менеджмент, реінжиніринг, бенчмаркінг та реструктуризація.

Кризис-менеджмент – це система антикризових заходів на мікрорівні, спрямованих на подолання фінансової неспроможності та забезпечення виживання підприємства. Включає діагностику причин кризових ситуацій, аналіз фінансово-економічного стану, бізнес-планування фінансового оздоровлення, а також вироблення процедур та контроль над їх реалізацією.

Крім того, розглядаючи резерви для збільшення прибутку, можна визначити їх кількісну оцінку та розглядати науково обґрунтовані методики їх розрахунку. Етапи цього процесу включають аналітичний, організаційний та функціональний. На аналітичному етапі виявляють і оцінюють резерви, на організаційному – розробляють заходи для їх використання, а на функціональному – реалізують заходи та ведуть контроль за їх виконанням. Таким чином, ефективне антикризове управління передбачає комплексне застосування цих інструментів та систематичне визначення можливостей для поліпшення фінансового стану підприємства[1].

Важливим напрямком у пошуку можливостей для збільшення прибутку є оптимізація витрат на закупівлю та реалізацію продукції. Це може включати економію на матеріалах, паливі, енергії, амортизації основних фондів та інших ресурсних витратах. Для виявлення та оцінки можливостей щодо зниження

собівартості застосовується метод порівняння. Важливо правильно визначити базу порівняння для кількісної оцінки резервів [18; 96]. Такою базою може слугувати рівень використання різних видів виробничих ресурсів, таких як плановий і нормативний, досягнутий на передових підприємствах, середній рівень в галузі, або досягнутий на передових підприємствах зарубіжних країн. Оцінка резервів зниження витрат опирається на систему прогресивних техніко-економічних норм і нормативів для визначених видів витрат. Це включає нормативи на сировину, матеріали, паливно-енергетичні ресурси, використання виробничих потужностей, питомі капітальні вкладення та інші параметри [18]. Порівняльний метод визначення резервів полягає у порівнянні фактичних витрат з їх потенційно можливим рівнем, що дозволяє визначити їхню величину та ефективність. Засоби антикризового управління, які можуть сприяти відновленню фінансової стійкості та оптимізації виробничих процесів, включають в себе такі ключові елементи, як кризис-менеджмент, стратегічне управління, ризик-менеджмент, реінжиніринг, бенчмаркінг та реструктуризація. Кризис-менеджмент орієнтований на управління фінансовою неспроможністю та впорядкуванням процесів фінансового відновлення. Це включає діагностику причин кризових ситуацій, комплексний аналіз фінансового стану, бізнес-планування фінансового оздоровлення та вироблення процедур контролю.

Реінжиніринг передбачає радикальні зміни в бізнес-процесах для зниження витрат та підвищення ефективності. Бенчмаркінг полягає в вивченні та впровадженні найкращих практик для досягнення конкурентних переваг. Ризик-менеджмент включає в себе визначення, оцінку та контроль ризиків, які можуть впливати на діяльність підприємства. Це може включати в себе також створення резервів для покриття можливих втрат[49].

Реструктуризація передбачає перегляд організаційної структури, зміни в управлінській системі та розподіл обов'язків для оптимізації внутрішніх процесів та зниження витрат. Одним із ключових напрямків збільшення

прибутку є зниження витрат на закупівлю та виробництво. Це може включати в себе економію матеріалів, палива, енергії, амортизації та інших витрат шляхом впровадження ефективних технологій та оптимізації у використанні ресурсів. Корисними можуть бути також методи порівняння та використання прогресивних техніко-економічних норм. Результативна оптимізація витрат може також враховувати реінжиніринг бізнес-процесів, бенчмаркінг, та реструктуризацію, що сприяє не лише зниженню витрат, але і підвищенню загальної ефективності та конкурентоспроможності підприємства[51].

Кризис-менеджмент – це стратегічний підхід до управління ситуаціями, що загрожують стабільності та нормальному функціонуванню підприємства. Основною метою кризис-менеджменту є негайна реакція на кризові явища, подолання їх наслідків та забезпечення виживання організації в умовах невизначеності та тиску. Дії в рамках кризис-менеджменту визначаються потребами в управлінні ризиками, виявленні проблем, а також розробці та впровадженні стратегій відновлення. У контексті кризис-менеджменту проводиться діагностика кризового стану, що дозволяє ідентифікувати кореневі причини та основні аспекти проблем. На основі цього аналізу визначаються ефективні заходи для ліквідації негативних явищ та запобігання їх повторенню. Крім того, важливим етапом є розробка бізнес-плану фінансового оздоровлення, оптимізації витрат і реалізації контролю над виконанням запланованих заходів. Ключовими принципами кризис-менеджменту є оперативність, системність та відкритість для інноваційних рішень. Зокрема, керівництво повинно бути готовим до швидкого реагування на зміни у середовищі. При розгляді конкретних прикладів застосування кризис-менеджменту важливо вказати на те, як організації успішно подолали складні ситуації та вижили в умовах кризи. Один із ілюстративних прикладів – це компанія, яка опинилася в кризовій ситуації через негативні зміни на ринку та зниження попиту на їхні товари чи послуги. Керівництво цієї організації вжило заходів із диверсифікації продукції або послуг, адаптувало свої стратегії

маркетингу та здійснило реорганізацію виробничих процесів. Ці кроки дозволили компанії зберегти конкурентоспроможність та навіть збільшити ринковий вплив. Інший приклад може включати ситуацію, коли підприємство стикається із фінансовими труднощами через економічні або економічні чинники. У такому випадку ефективний кризис-менеджмент передбачає перегляд фінансових стратегій, реалізацію програм зменшення витрат, привлечення нових інвестицій або реорганізацію фінансової структури.

Ці приклади ілюструють, як кризис-менеджмент може стати вирішальним чинником для подолання складних обставин та забезпечення стійкості підприємства[59].

Реінжиніринг – це стратегічний підхід до управління організацією, спрямований на радикальне перетворення та вдосконалення її бізнес-процесів. Основна ідея полягає в тому, щоб не тільки оптимізувати існуючі процеси, але й переосмислити їх з нуля, забезпечуючи максимальну ефективність та конкурентоспроможність організації. Один із визначних прикладів успішного впровадження реінжинірингу може включати організацію, яка стикнулася із серйозними труднощами у виробничому процесі та постачанні продукції. Замість того, щоб просто вдосконалювати існуючі методи, вони взяли паузу, здійснили глибокий аналіз і впровадили абсолютно новий підхід до виробництва. Це може включати впровадження автоматизованих систем, зміну логістики та перегляд організації виробничого процесу з точки зору оптимальності та ефективності. Інший приклад реінжинірингу може стосуватися оптимізації бізнес-процесів в сфері обслуговування клієнтів. Організація, яка виявила труднощі у взаємодії з клієнтами через застарілі методи та технології, може вирішити провести реінжиніринг, впроваджуючи сучасні інформаційні системи, автоматизовані канали комунікації та переглядаючи стратегії обслуговування клієнтів. Ці приклади демонструють, як реінжиніринг може бути ефективним інструментом для перетворення бізнесу та

досягнення нових висот у виробництві, обслуговуванні клієнтів та інших сферах діяльності організації.

Організація має можливість адаптуватися до змін у навколишньому середовищі та зменшувати ймовірність негативних наслідків. Ризик-менеджмент – це систематичний підхід до ідентифікації, аналізу, оцінки, контролю та моніторингу ризиків, які можуть виникнути в діяльності організації. Забезпечуючи ефективне управління ризиками, організація має можливість адаптуватися до змін у навколишньому середовищі та зменшувати ймовірність негативних наслідків. Наприклад, в сфері фінансів ризик-менеджмент може включати аналіз фінансових інструментів та інвестицій з метою ідентифікації можливих фінансових втрат. Організації можуть використовувати різні стратегії, такі як диверсифікація портфеля, використання фінансових похідних або залучення страхових послуг для зменшення фінансових ризиків. У сфері проектного управління ризик-менеджмент визначається шляхом ідентифікації потенційних ризиків, їх класифікації за ймовірністю та впливом, розробки стратегій управління ризиками та реалізації плану моніторингу ризиків. Наприклад, можуть виникнути технічні труднощі під час реалізації проекту, і стратегіями можуть бути резервні плани, вдосконалення технічних специфікацій або залучення додаткового експертного персоналу. У сфері бізнесу ризик-менеджмент може включати в себе аналіз ризиків для бізнес-планів, стратегій розширення на ринку або впровадження нових продуктів. Застосування стратегій, таких як тестування ринку, партнерства чи аутсорсинг, може бути спрямовано на зменшення можливих ризиків і забезпечення стійкості бізнесу[20].

Ці приклади відображають, як ризик-менеджмент може бути ефективним інструментом для захисту від потенційних негативних наслідків та збереження стабільності та стійкості в різних галузях діяльності організації.

Реструктуризація – це стратегічний та системний процес перебудови організаційної структури або фінансових зобов'язань підприємства з метою

покращення його ефективності та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Наприклад, фінансова реструктуризація може включати перегляд умов позичок, рефінансування боргів або переговори з кредиторами для полегшення фінансового тягаря. Це може допомогти підприємству зменшити заборгованість, знизити витрати на обслуговування боргів та поліпшити фінансовий стан. У сфері організаційної реструктуризації може виникнути необхідність у зміні організаційної структури, перерозподілі відповідальностей або оптимізації бізнес-процесів. Наприклад, це може бути об'єднання відділів для підвищення координації, зменшення адміністративних витрат та підвищення швидкості прийняття рішень. Технічна реструктуризація може включати в себе оновлення технологічних процесів, модернізацію обладнання або перехід до нових систем управління. Це дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним і відповідати сучасним вимогам ринку. Реструктуризація може також впливати на персонал, включаючи зміни в організаційній культурі, перепланування робочих місць або навіть програми навчання для пристосування персоналу до нових вимог.

2.3 Удосконалення механізму оптимізації антикризового управління в умовах нестабільності

Удосконалення механізмів антикризового управління є критичним завданням для забезпечення стійкості та успішного функціонування підприємства в умовах економічних труднощів. Цей процес передбачає впровадження ряду стратегічних ініціатив та оптимізацію ключових аспектів управління[60].

Одним із напрямків удосконалення є розширення арсеналу кризового менеджменту. Важливо вдосконалити системи діагностики та реагування на кризові явища, враховуючи швидкозмінювані умови ринку та забезпечуючи оперативну реакцію на зміни ситуації. Стратегічне управління також потребує удосконалення в контексті антикризового управління. Підприємство повинно активно переглядати свою стратегію розвитку, враховуючи нові реалії ринку та шукаючи можливості для диверсифікації та адаптації.

Ризик-менеджмент вимагає постійного удосконалення системи оцінки та контролю ризиків. Інтеграція новітніх методик та технологій дозволяє ефективно виявляти, оцінювати та зменшувати ризики, забезпечуючи оптимальний рівень стабільності.

Реінжиніринг та реструктуризація стають ключовими елементами оптимізації бізнес-процесів та фінансової ефективності. Активне впровадження інновацій, перегляд корпоративної структури та швидке прийняття стратегічних рішень є важливими компонентами успішної адаптації до кризових умов. Високий рівень професіоналізму персоналу та постійне навчання стають фундаментальними принципами в удосконаленні антикризового управління. Адаптивність та вміння швидко реагувати на зміни є ключовими чинниками успіху в умовах нестабільності.

У цілому, удосконалення механізмів антикризового управління передбачає інтеграцію сучасних стратегій, технологій та підвищення професійної компетентності для забезпечення надійного функціонування підприємства в умовах невизначеності та змін. Продовження удосконалення механізмів антикризового управління передбачає також вдосконалення методів діагностики проблем та напрямків удосконалення. Систематичний аналіз фінансових та економічних показників дозволяє швидко виявляти та вирішувати проблемні ситуації, а також визначати стратегічні напрямки для подолання кризового стану. Важливим елементом є програма антикризового

управління, яка повинна бути адаптована до конкретних умов підприємства та ринкового середовища. Ефективне впровадження антикризових заходів потребує гнучкості та спроможності пристосовуватися до змін.

Для зміцнення антикризового управління важливо акцентувати увагу на таких аспектах:

1. Стратегічне планування: Регулярне переглядання стратегічних цілей та пристосування їх до змін на ринку дозволяє підприємству бути адаптивним та готовим до реагування на кризові ситуації.
2. Фінансова стійкість: Забезпечення ефективного фінансового управління, оптимізація витрат та ретельне управління ліквідністю допомагають уникати фінансових труднощів та підвищують стійкість підприємства.
3. Ризик-менеджмент: Активна ідентифікація, оцінка та контроль ризиків дозволяє підприємству ефективно управляти невизначеністю та уникати можливих проблем.
4. Інновації та технологічний розвиток: Впровадження сучасних технологій та постійна орієнтація на інновації допомагають підприємству залишатися конкурентоспроможним та адаптованим до змін.
5. Постійне вдосконалення персоналу: Забезпечення персоналу необхідними навичками, знаннями та навичками для ефективного управління кризовими ситуаціями є важливою складовою успішної антикризової стратегії.
6. Сталі контрольні точки: Визначення ключових показників ефективності та встановлення системи регулярного моніторингу дозволяє оперативно реагувати на можливі проблеми та зміни в середовищі.

Узагальнюючи, удосконалення антикризового управління вимагає комплексного підходу, врахування внутрішніх та зовнішніх факторів, а також готовності до невизначеності та постійного вдосконалення. Цей комплексний підхід до антикризового управління взаємодіє з інтеграцією проактивних стратегій, які не лише спрямовані на реагування на кризові ситуації, але і передбачають їхнє попередження. Наведемо конкретний приклад цього

принципу. На прикладі підприємства в галузі виробництва, замість чекання кризової ситуації, можна впроваджувати програму постійного моніторингу стану обладнання та технологічних процесів. Це дозволить виявляти потенційні проблеми на ранніх етапах і вживати заходів для їх попередження. Засновуючись на інноваціях, таке підприємство може впроваджувати передові технології моніторингу, використовуючи сучасні системи штучного інтелекту та аналізу даних. За допомогою цих інструментів можна вчасно виявляти аномалії та ризики, розробляти стратегії їх попередження, що сприятиме підвищенню стійкості підприємства.

Також важливо пам'ятати про значущість залучення команди фахівців з різних сфер, які внесуть свої унікальні погляди та експертизу в процес прийняття стратегічних рішень. Це сприяє ширшому розгляду можливих варіантів дій та підвищує кількість ідей, які можуть бути використані для антикризового управління.

Отже, наукові підходи до розуміння антикризового управління, враховуючи удосконалення механізмів та впровадження антикризових програм, допомагають підприємствам стати більш стійкими, гнучкими та готовими до викликів сучасного бізнес-середовища.

Відзначаючи ключові аспекти наукових підходів до антикризового управління, можна конкретизувати їхнє значення в практиці. Наприклад, використання методології діагностики дозволяє точно визначити джерела проблем та ризики, що загрожують підприємству. Застосування цільового управління дозволяє розробляти спеціалізовані стратегії для різних аспектів діяльності, забезпечуючи ефективний реагування на кризові ситуації. Удосконалення механізмів антикризового управління передбачає розробку та впровадження новаторських інструментів, таких як інтелектуальні системи аналізу даних, що дозволяють виявляти ризики на ранніх етапах та надавати достовірну інформацію для прийняття управлінських рішень. Антикризові програми підприємств можуть конкретизуватися через впровадження стратегій,

орієнтованих на розвиток резервів збільшення прибутку. Наприклад, оптимізація витрат через впровадження ефективних технологій, зменшення собівартості та розробка інноваційних підходів можуть служити прекрасними прикладами для зростання прибутку. Також, розглядаючи концепції кризис-менеджменту та реінжинірингу, можна вказати на важливість оперативної реакції на кризові явища та можливість стратегічного перетворення бізнес-процесів для оптимізації роботи підприємства в умовах кризи.

Отже, наукові підходи та методи, конкретизовані в антикризовому управлінні, можуть слугувати важливим інструментарієм для підприємств, щоб ефективно протидіяти кризовим ситуаціям та забезпечувати стійкість у сучасному бізнес-середовищі. Удосконалення антикризового управління передбачає інтеграцію новітніх технологій у бізнес-процеси підприємства. Використання інформаційних систем та аналітичних інструментів дозволяє підприємствам отримувати оперативну та об'єктивну інформацію про фінансовий стан, ризики та можливості.

Крім того, залучення професійних консультантів та експертів у галузі антикризового управління може стати ключовим елементом успішної антикризової стратегії. Експерти можуть принести власний погляд та досвід, що допомагатиме виявляти проблеми та розробляти ефективні заходи для їх вирішення.

Врахування резервів зростання прибутку, зокрема зниження витрат на закупівлю та реалізацію продукції, вказує на необхідність системного підходу до оптимізації виробничих процесів. Впровадження передових технологій та стандартів може сприяти ефективному управлінню ресурсами.

Ризик-менеджмент, реінжиніринг та реструктуризація, розглянуті в контексті антикризового управління, є інструментами для визначення ризиків, перетворення бізнес-процесів та адаптації структури підприємства до змінних умов ринку.

Усі ці підходи та інструменти взаємодіють у комплексі, сприяючи підвищенню адаптивності та стійкості підприємства до кризових ситуацій. Розуміння сутності та правильне впровадження антикризового управління стає визначальним для успішної подолання труднощів та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах невизначеності та конкурентної напруги на ринку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Діагностика проблем антикризового управління на підприємстві визначається ретельним аналізом фінансово-господарської діяльності, ринкового стану, структури витрат і ефективності управлінських рішень. Важливо звертати увагу на показники фінансової стійкості, рентабельності, а також оцінювати ризики та можливості на ринку.

Удосконалення антикризового управління включає в себе розробку та реалізацію стратегій, спрямованих на забезпечення стійкості та конкурентоздатності. Інтеграція сучасних підходів та технологій, таких як цифрові інновації та аналітика, може значно полегшити процеси управління та сприяти швидкому реагуванню на зміни в економічному середовищі.

Основні напрями антикризової стратегії включають в себе розробку ефективної системи управління ризиками, підвищення фінансової стійкості, оптимізацію виробничих процесів та стратегічне планування. Важливо також акцентувати увагу на розвитку персоналу та використанні його потенціалу для інновацій та удосконалення бізнес-процесів.

Реалізація антикризових заходів повинна бути комплексною, інтегрувати в себе позитивні практики та реалізувати рекомендації з урахуванням конкретних

умов підприємства та ринкових факторів. Важливо реагувати на зміни вчасно та адаптувати стратегії управління до нових умов, що дозволить забезпечити стабільність та стійкість підприємства в умовах економічних труднощів.

ВИСНОВКИ

Аналізуючи наукові підходи до антикризового управління та методику формування антикризової програми підприємства, можна визначити, що розуміння та впровадження антикризового управління є важливим елементом стратегічного розвитку будь-якого підприємства в умовах економічної нестабільності.

Наукові підходи до антикризового управління визначають ключові принципи та стратегії, які допомагають підприємствам ефективно реагувати на кризові ситуації та запобігати їх виникненню. Важливими компонентами є кризис-менеджмент, стратегічне управління, ризик-менеджмент, реінжиніринг та інші методи, які дозволяють адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Методика формування антикризової програми передбачає структурований підхід до виявлення, аналізу та усунення проблем, що можуть призвести до кризових станів. Залучення консультантів та розробка чіткої стратегії дозволяють підприємствам створювати ефективні антикризові програми, що сприяють стійкості та конкурентоспроможності.

У висновках до діагностики проблем та напрямів удосконалення антикризового управління виявлено, що вирішення фінансових, стратегічних та адаптивних питань є важливими для підтримання стабільності підприємства. Зосередження на підвищенні ліквідності, оптимізації витрат та вдосконаленні стратегічного управління є ключовими напрямками для подолання можливих кризових викликів.

В цілому, інтеграція наукових підходів та методів формування антикризової програми сприяє створенню ефективного механізму оптимізації управління на підприємстві, що дозволяє йому ефективно функціонувати в умовах невизначеності та забезпечувати свій стійкий розвиток.

Діагностика кризового стану підприємства є критичним етапом в антикризовому управлінні, спрямованим на виявлення та аналіз проблем, які можуть призвести до загрози його стабільності. Аналіз фінансово-господарської діяльності, активів та пасивів, дебіторської та кредиторської заборгованості, а також інших аспектів дозволяє виявити корінні причини кризового стану.

Результати діагностики допомагають визначити резерви та можливості для поліпшення ситуації на підприємстві. Аналіз ринкових умов, конкурентоспроможності та внутрішніх процесів сприяє здобуттю повноцінного уявлення про середовище підприємства та можливі шляхи подолання кризи.

Удосконалення антикризового управління передбачає впровадження конкретних заходів, спрямованих на поліпшення фінансової стабільності та оптимізацію виробничих процесів. Важливо враховувати фактори ризику та вдосконалювати стратегії управління з метою адаптації до змін у сучасному господарському середовищі.

Основні напрями антикризової стратегії включають не лише фінансове оздоровлення, а й перегляд стратегії розвитку, диверсифікацію бізнесу, адаптацію до нових технологій та ринкових реалій. Розробка антикризових альтернатив та вибір оптимальних шляхів дозволяє ефективно протистояти кризовим явищам та зберігати конкурентоспроможність.

Для оптимізації антикризового управління приватним підприємством важливо акцентувати увагу на кризис-менеджменті, стратегічному управлінні, ризик-менеджменті, реінжинірингу та реструктуризації. Ці інструменти дозволяють підприємству ефективно реагувати на виклики кризових ситуацій та прискорюють процес відновлення.

Висновок до наукових підходів та методики антикризового управління підприємством підкреслює необхідність системного підходу та комплексного аналізу для досягнення успішного управлінського втручання в умовах кризи. Контроль над виконанням антикризових заходів та постійне оновлення стратегій стають ключовими елементами управління підприємством в умовах невизначеності та труднощів.

Усеосяжний аналіз та удосконалення антикризового управління на підприємстві визначаються ретельним розглядом фінансових показників,

ринкової конкурентоспроможності та діяльності управлінських структур. Ключовим є виявлення та ефективне усунення причин кризового стану, а також розробка адаптивних стратегій для впровадження антикризових заходів.

Наголос на розробці інноваційних стратегій, використанні цифрових технологій та аналітики дозволяє підприємствам ефективніше взаємодіяти з непередбачуваними змінами у бізнес-середовищі. Застосування передових практик управління ризиками, підвищенням фінансової стійкості та оптимізацією виробничих процесів є важливими компонентами успішної антикризової стратегії.

Невід'ємним елементом антикризового управління є розвиток персоналу та його залучення до інноваційних процесів. Забезпечення підприємством стійкості в умовах економічних труднощів вимагає поєднання ефективних стратегій зі здатністю швидко адаптуватися до змін та вдосконалювати бізнес-процеси.

Слід підкреслити, що успіх антикризового управління полягає в комплексному підході та врахуванні конкретних умов та особливостей підприємства. Це сприяє створенню надійної бази для подальшого розвитку та утримання стійкої позиції на ринку в умовах невизначеності та змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ажажа М. А. Зелений екологічний регіон як чинник конкурентоспроможності та сталого розвитку. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Green Construction» («Зелене будівництво»). Київ: Київський національний університет будівництва і архітектури. 2023, 607 с. С.291-296.

2. Ажажа Марина, Венгер Ольга, & Фурсін Олександр. Концепція цифрового маркетингу 4.0: еволюція, характеристика, типологія. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house "Helvetica", 2023. 14 (91). P. 135–147.

3. Ажажа М.А., Фурсін О.О., Венгер О.М. Зарубіжний досвід регіонального економічного розвитку: інновації, екосистема, місцеве самоврядування Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporozhzhia : Publishing house «Helvetica», 2022. 11 (88). P. 169-182.

4. Ажажа М., Остенда А. Теоретичні засади інтернаціоналізації вищої освіти. Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Серія : Педагогічні науки : зб. наук. пр. . 2022. № Вип. 2. С. 11-27.

5. Artificial intelligence: an era of new threats or opportunities? monograph. Edited by Irina Tatomyr, Liubov Kvasnii. Praha: Oktan print, 2023, 260 p. Розділ Cherep A. V., Voronkova V. H. Bekhter L. A., Cherep O. H., Lyshchenko E. G. Minimization of information security risks amid the challenges of digital society. P. 190-201.

6. Андриякайтене Регіна, Воронкова Валентина, Нікітенко Віталіна, Олексенко Роман. Цифрові технології медицини у Китаї. Лютий 2023 рік. Соціально-етичні та деонтологічні проблеми сучасної медицини (немедичні проблеми в медицині) : зб. Матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції (23-24 лютого 2023 року). Запоріжжя : ЗДМУ, 2023. С.189-190.

7. Андриякайтене Регіна, Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Нова модель туризму як реалізація нових тенденцій у середовищі дистанційної роботи. Теоретико-прикладні аспекти розвитку туризму та гостинності в умовах міжнародної економічної інтеграції : матер. Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпро, 16 трав. 2023 р.). Дніпро : ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет», 2023. С.93-97

8. Андриякайтене Регіна, & Воронкова В. Г. Цифрова трансформація освіти як глобальна проблема сучасності. Соціально-гуманітарні виміри

правової держави: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 14 квітня 2023 р.). Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2023. С. 11-16.

9. Воронкова В. Г. Agile-філософія як теорія складних систем управління у цифровому суспільстві. IV Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародної участі «Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження» 26-27 травня 2022 р. Київ: Національний педагогічний університет ім. М.П.Драгоманова, 2022. С.

10. Voronkova Valentina, Nikitenko Vitalina, Metelenko Natalya. AGILE-economy as a factor in improving the digital society (AGILE-економіка як фактор вдосконалення цифрового суспільства). Baltic Journal of Economic Studies, Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2022, Vol.8. No 2. 188 pages. P. 51-58.

11. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства: теорія і практика: монографія. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2022. 460 с.

12. Voronkova, V. G., Nikitenko. V. O. Philosophy of the creative city. Zhytomyr Ivan Franko State University Journal. Philosophical Sciences. Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Житомир: Вид-во ЖДУ імені І.Франка.2022. No 2 (92). С.48-57.

13. Воронкова В. Г., Заїка О. В. Концепція електронного управління та електронної демократії в епоху цифрового розвитку. “Vectors of the development of science and education in the modern world ” (“Вектори розвитку науки і освіти на сучасному світі ”) / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2023. С.287-307.

14. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Череп А. В., Череп О. Г. Концепція платформенної економіки як різновиду мережевої та інтернет-економіки. Актуальні проблемні освіти і науки в умовах війни: матеріали Першої науково-практичної онлайн-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми освіти і науки в умовах війни» (Київ, 6-7 червня 2023 року/ упор.

В.Шпак, за загальною редакцією С.Табачнікова. Київ: ДП «Експрес-обява», 2023. С.7- 20.

15. Воронкова В. Г., & Нікітенко В. О. Глобальна зміна клімату як один із найбільших викликів людству ХХІ століття. Матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Green Construction» («Зелене будівництво»). Київ: Київський національний університет будівництва і архітектури. 2023. С.431-437.

16. Воронкова В. Г. Цифровий менеджмент як чинник ефективного управління сучасними організаціями. Геостратегічні трансформації та траєкторія національної безпеки в контексті відбудови і сталого розвитку України : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (25–26 травня 2023 року, м. Запоріжжя) / наук. ред. Н. Г. Метеленко ; Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету. Одеса : Олді+, 2023. С. 266-270.

17. Воронкова В. Г., Залата І. К. Цифрова трансформація будівельної галузі. Матеріали ІІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих науковців «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України» 17-20 жовтня 2023 року. Запоріжжя: ЗНУ. С. 569-571.

18. Залата Ілля. Наук. кер.: д-р філос. наук, проф. Воронкова В. Г. Напрями цифровізації будівельної організації. Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2023»: у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. Т.5. С.212-214.

19. Залата І. К. Удосконалення напрямів цифровізації будівельної організації як чинників ефективного розвитку будівельної галузі. Геостратегічні трансформації та траєкторія національної безпеки в контексті відбудови і сталого розвитку України : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (25–26 травня 2023 року, м. Запоріжжя) / наук. ред. Н. Г.

Метеленко ; Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету. Одеса : Олді+, 2023. С.300-304.

20 Залата Ілля, Воронкова Валентина. Вплив цифрових технологій на розвиток будівельної галузі. Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова / Львів: Торунь-Liha-Pres, 2023. 390 с.

21. Metelenko, Natalya, Vasyl'chuk, Gennadiy, Kaganov, Yuriy, Nikitenko, Vitalina, Voronkova, Valentyna. Digital cultural development under new threats and challenges. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house "Helvetica", 2023. 15 (92). P.33-43.

22. Метеленко Н. Г., Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Сіліна І. В. Становлення і розвиток smart-економіки та її модифікацій в умовах цифрового розвитку. "Vectors of the development of science and education in the modern world" ("Вектори розвитку науки і освіти на сучасному світі") / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2023. С.79-95.

23. Метеленко Н. Г., Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Сіліна І. В. Євроінтеграційний вектор стратегічного партнерства: сучасні виклики і можливості. Стратегічне партнерство: теорія, методологія, практика: монографія. Київський національний економічний університет імені Івана Гетьмана. Київ : КНЕУ, 2023.

24. Метеленко Наталя, Нікітенко, Віталіна, Васильчук, Геннадій, Каганов, Юрій, & Воронкова, Валентина. Цифрова трансформація освіти як тенденція розвитку освітніх реформ та процес соціальних і культурних змін. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishinghouse "Helvetica", 2023. 16 (93). P.122-134.

25. Метеленко Наталя, Воронкова Валентина. Концепція глобальних ризиків та їх вплив на світову економіку та політику. Managerial, social and

technological innovations – the basis of the public good = Vadybinės, socialinės ir technologinės inovacijos – visuomenės gerovės pagrindas : tarptautinės mokslinės – praktinės konferencijos tezių rinkinys. Lithuania Marijampolė, Marijampolės kolegija, 2023. С.54-56.

26. Moroz O. Organization of education in ukraine and its reform. education and society VII: collection of scientific works Presov University. Presov (Slovak Republic) : Presov University, 2022. P. 84-96

27. Moroz O. Organization of remuneration of labor of hired workers in ukraine: situation and problematic aspects. Economics & Education. International Scientific Journal (Founder: ISMA University). Riga (Latvia): Publishing House “Baltija Publishing”, 2021. Vol. 6, Issue 4. P. 66-72.

28. Нікітенко В. О., Курчінок О. С. Удосконалення технологій смарт-міста в умовах сталого розвитку. Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих науковців «актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України» 17-20 жовтня 2023 року. Запоріжжя: ЗНУ. С. 569-571

29. Нікітенко Віталіна, Курчінок Олександр. Концепції використання цифрових технологій в управлінні людськими ресурсами. Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова / Львів: Торунь-Liha-Pres, 2023. 360 с.

30. Нікітенко В. О., Воронкова В. Г., & Олексенко Р. І. Розумне еко-місто як чинник упровадження зеленого будівництва та цифрових технологій. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Green Construction» («Зелене будівництво»). Київ: Київський національний університет будівництва і архітектури. 2023, 607 с. С.166-172.

31. Nikitenko Vitalina, Voronkova Valentyna, Kozar Yurii, Oleksenko Roman, Yanchevskiy Oleksandr, Korobko Igor. Digital Healthcare in the Context of

Challenges and Opportunities of Technological Progress in the Countries of the European Union. (Цифрова охорона здоров'я в контексті викликів і можливостей. Технічний прогрес у країнах Європейського Союзу). *Revista de la universidad del ZULIA. 3a época. Año 14, N° 40, 2023. 315-333.*

32. Vitalina Nikitenko, Valentyna Voronkova, Roman Oleksenko, Larysa Filoretova, Liudmyla Lanoviuk y Viktoriia Khvistel. Perspectives of civilizational political development of world regions in the context of current challenges and opportunities. *Cuestiones políticas . 2023. Vol. 41 N° 76 (2023): 274-291.*

33. Нікітенко В. О. Соціальне проєктування у публічному управлінні. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed.V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishinghouse "Helvetica", 2023. 16 (9). P.174-182.*

34. Нікітенко Віталіна, Воронкова Валентина. Інновації в управлінні освітою як чинник удосконалення творчості, креативності, критичного мислення. *Managerial, social and technological innovations – the basis of the public good = Vadybinės, socialinės ir technologinės inovacijos – visuomenės gerovės pagrindas : tarptautinės mokslinės – praktinės konferencijos tezių rinkinys. Lithuania Marijampolė, Marijampolės kolegija, 2023. С.57-58.*

35. Нікітенко В. О., Воронкова В. Г., Олексенко Р. І. Розумне еко-місто як чинник упровадження зеленого будівництва та цифрових технологій. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Green Construction» («Зелене будівництво»).* Київ: Київський національний університет будівництва і архітектури. 2023. С.166-172.

36. Нікітенко В. О., Воронкова В. Г., Метеленко Н. Г. Сучасні тенденції розвитку туризму і гостинності в умовах економічної інтеграції та цифровізації. *Теоретико-прикладні аспекти розвитку туризму та гостинності в умовах міжнародної економічної інтеграції : матер. Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпро, 16 трав. 2023 р.). Дніпро : ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет», 2023. С. 63-67.*

37. Нікітенко В. О., Воронкова В. Г. Концепція розумного туризму та індустрії послуг як стратегічної галузі національної економіки. *Стратегічні*

пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали IV-ої Міжнародної науково-практичної конференції, 10-11 травня 2023 року / За заг. редак. проф. Ткаченко А.М. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С.153-158.

38. Нікітенко Віталіна, Воронкова Валентина. Інновації в управлінні освітою як чинник удосконалення творчості, креативності, критичного мислення. *Managerial, social and technological innovations – the basis of the public good = Vadybinės, socialinės ir technologinės inovacijos – visuomenės gerovės pagrindas : tarptautinės mokslinės – praktinės konferencijos tezių rinkinys. Lithuania Marijampolė, Marijampolės kolegija, 2023. С.57-58.*

39. Нікітенко В. О. Соціально-філософський дискурс концепцій геостратегічних трансформацій. *Managerial, social and technological innovations – the basis of the public good = Vadybinės, socialinės ir technologinės inovacijos – visuomenės gerovės pagrindas : tarptautinės mokslinės – praktinės konferencijos tezių rinkinys. Lithuania Marijampolė, Marijampolės kolegija, 2023. С.346-349.*

40. Нікітенко В. О. Від цифровізації до інтеграції цифрового інтелекту та будівництва розумних міст. Проблеми управління економічним потенціалом регіонів: збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції: Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. С.44-46.

41. Олексенко Р. І. Воронкова В. Г. Формування моделі класифікації соціальних процесів у публічному управлінні та адмініструванні: понятійно-категорійний апарат. Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2020. № Вип. 3 (70). С. 82-90.

42. Олексенко Р. І., Воронкова В. Г. Інституціональне забезпечення системи публічної влади в історичному і системному контексті розвитку публічного управління та адміністрування. Вісник Національного університету цивільного захисту України : зб. наук. пр. Київ, 2020. № 2 (13). С. 89 -104.

43. Олексенко Р. І. Концептуальні пріоритети формування сучасної людини економічної. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної

академії. Запоріжжя, 2017. Вип. 70 (2017). С. 164 - 175

44. Олексенко, Р. І. Поняття ринкової економіки в історичній ретроспективі та у значенні для сучасного філософсько–економічного дискурсу. Гілея: науковий вісник : Збірник наукових праць/ Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова (Київ), Українська Академія Наук (Київ). Київ, 2013. Випуск 77 (10) С.156-158.

45. Нікітенко, Віталіна, Олексенко, Роман, Кивлюк, Ольга. Формування цінностей цифрової освіти і цифрової людини у діджиталізованому суспільстві. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporozhzhia : Publishing house «Helvetica», 2022. 10 (87). С. 78-87.

46. Слюсарь М. Ю., Воронкова В. Г. Використання інформаційних і комунікаційних технологій в організаціях медичного закладу. Соціально-етичні та деонтологічні проблеми сучасної медицини (немедичні проблеми в медицині) : зб. Матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції (23-24 лютого 2023 року). Запоріжжя : ЗДМУ, 2023. С.200-202.

47.Формування сучасних концепцій управління туризмом та готельно-ресторанним бізнесом в умовах парадигми сталого розвитку: монографія / за заг. ред.Л.В. Безкоровайної. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. 318 с.

48. Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика: монографія / За ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. Львів-Торунь: Liha-Pres, 2023. 816 с.

48. Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г. Вплив цифрової економіки на прискорення відновлення економіки після пандемії і російсько- української війни. Сімдесят треті економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції, (м. Львів, Україна – м. Переворськ, Польща, 22-23 березня 2023 р.) / [редкол. : О. Патряк та ін.] ; ГО “Наукова спільнота”; WSSG w Przeworsku. Львів : ФО-П Шпак В. Б., 2023. С.45-47.

50. Череп А.В., Воронкова В.Г., & Нікітенко В.О. Вплив зелених ІКТ на сталий розвиток зеленої економіки та зеленого менеджменту. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Green Construction» («Зелене будівництво»). Київ: Київський національний університет будівництва і архітектури. 2023. С.251-255.

51. Череп А. В., Череп О. Г., Воронкова В. Г. Формування плану забезпечення безперервності та відновлення діяльності через кібербезпеку. Синергетичні драйвери розвитку обліку, податкового аудиту та бізнес-аналітики: [Електронне видання]: Збірник тез II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 28 квітня 2023 року. Ірпінь: Державний податковий університет, 2023. С.141-143.

52. Череп А. В., Воронкова В. Г. Соціально-економічна безпека як чинник забезпечення конкурентоспроможності економіки. Методологія сучасних наукових досліджень: збірник наукових праць за результатами XIX Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 лютого 2023 року. Харків, 2023 вид-во Харківського національного педагогічного університету імені Г.С.Сковороди, 2023. С.238-241.

53. Череп А. В., Воронкова В. Г., Хмельковська А. В. Сучасний стан використання прогресивних форм цифровізації страхових відносин. «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення». Матеріали міжнародної науково-практичної конференції» 01-02 червня 2023 року. (відп. За вип. Проф. Семак Б.Б. Львів: вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2023. С.26-27.

54. Череп А. В., Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Череп О. Г. Становлення і розвиток «нової економіки» як різновиду «економіки знань». “Vectors of the development of science and education in the modern world ”. Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2023.

55. Череп А. В., Воронкова В. Г., & Нікітенко В.О. Вплив зелених ІКТ на сталий розвиток зеленої економіки та зеленого менеджменту. Матеріали II

Міжнародної науково-практичної конференції «Green Construction» («Зелене будівництво»). Київ: Київський національний університет будівництва і архітектури. 2023. С.251-255.

56. Череп Алла, Воронкова Валентина, Андрюкайтене Регіна, Денисенко Максим. Соціально-економічна безпека у контексті міжнародного економічного клімату задля забезпечення конкурентоспроможності економіки. *Acta Academia Veregsasiensis. Economics*. Вип. 3(2023). Volum 3(2023). С. 172-179.

57. Череп Алла, Воронкова Валентина, Череп Олександр. Трансформація цифрової освіти як чинник опанування цифровими компетенціями. Цифрова трансформація соці-економічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства». Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : Liga-Pres, 2022. С.312-319.

58. Череп А. В., Воронкова В. Г., & Череп О. Г. Humanocracy as a factor of improving human resources management in organizations. *Humanities studies : Collection of Scientific Papers* / ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2022. 10 (87). С. 134-141.

59. Череп А., Воронкова В., Череп О. Цифрова трансформація суспільства як необхідна умова його інноваційного розвитку. Теорія і практика інтелектуальної власності. 2022. №2. С. 68-72.

60. Cherep Alla, Voronkova Valentyna, Cherep Oleksandr. Tolerance in the discourse practices of european society and business. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers* / Ed.V. Voronkova. Zaporozhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2022. 12 (89). P. 160–173.