

УДК 005.334:005.591.452

Володимир Анатолійович ШАЛЕНИЙ

кандидат економічних наук, доцент кафедри торговельного підприємництва,
товарознавства та управління бізнесом, Одеський національний технологічний
університет, Україна, e-mail: shalenyy_tz@ukr.net,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2671-4776>

ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ САМООРГАНІЗАЦІЇ

Шалений, В. А. Формування адаптивної системи антикризового управління на основі принципів самоорганізації. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2024. № 3-4 (90-91). С. 54–65.

Анотація. У статті визначено сутність антикризового управління та вимушеної трудової міграції населення. Досліджено особливості та виявлено основні проблеми антикризового управління підприємством під впливом сучасних чинників невизначеності, нестабільності та війни, внаслідок чого активізувалися процеси вимушеної трудової міграції населення. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю формування ефективних механізмів антикризового управління підприємствами в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища та посилення впливу вимушеної трудової міграції населення. Метою дослідження є розробка теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо формування адаптивної системи антикризового управління підприємством на основі принципів самоорганізації. У процесі дослідження встановлено, що сутність антикризового управління проявляється у реалізації комплексу спеціальних заходів, спрямованих на запобігання, попередження та протидію кризовим ситуаціям, які виникають на підприємстві та обумовлені дестабілізуючим впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. З'ясовано, що вимушена трудова міграція чинить вагомий дестабілізуючий вплив на діяльність підприємств та розбалансовує механізми управління ними. Доведено неконтрольованість процесів вимушеної трудової міграції в період воєнного протистояння та інтенсифікацію хаотичного переміщення населення в умовах небезпеки для його життя і здоров'я. Виявлено значний деструктивний вплив вимушеної трудової міграції на функціонування бізнесу в Україні та діяльність підприємств різних форм власності. Доведено необхідність формування комплексу антикризових заходів, спрямованих на вирішення проблем вимушеної трудової міграції, залучення висококваліфікованих працівників та зниження ризиків фінансово-господарської діяльності підприємств. Запропоновано основні напрямки удосконалення антикризового управління підприємством в умовах невизначеності та посилення впливу вимушеної трудової міграції населення. З метою мінімізації ризиків посилення вимушеної трудової міграції обґрунтовано необхідність: перегляду та удосконалення механізмів регулювання ринку праці та попередження виїзду висококваліфікованих працівників за межі України; стимулювання економічної активності підприємств та залучення ними інновацій; зниження податкового навантаження на суб'єктів господарювання в період війни; удосконалення міграційної політики; забезпечення протидії нелегальній зайнятості.

Ключові слова: антикризове управління; кризовий стан; міграція; міграційні потоки; система антикризового управління підприємством; вимушена трудова міграція населення; трудові ресурси; робоча сила; економічна безпека підприємства.

Volodymyr SHALENY

PhD in Economics, Associate Professor of Commercial Business, Commodity Research and Business Administration Department, Odesa National University of Technology, Ukraine, e-mail: shalenny_tz@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2671-4776>

FORMATION OF AN ADAPTIVE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM BASED ON THE SELF-ORGANIZATION PRINCIPLES

Shaleny, V. (2024). Formation of an adaptive anti-crisis management system based on the self-organization principles [Formuvannia adaptivnoi systemy antykryzovoho upravlinnia na osnovi pryntsyviv samoorganizatsii], *Socio-economic research bulletin, Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen'* (ISSN 2313-4569), Odesa National Economic University, Odesa, No. 3-4 (90-91), pp. 54–65.

Abstract. The article determines the essence of anti-crisis management and forced labor migration of the population. The features of anti-crisis management of an enterprise under the influence of modern factors of uncertainty, instability and war are investigated and the main problems are identified, as a result of which the processes of forced labor migration of the population were intensified. The relevance of the study is due to the need of effective mechanisms for anti-crisis management of enterprises in conditions of increased instability of the external environment and the strengthening of the influence of forced labor migration of the population. The purpose of the study is to develop theoretical and methodological foundations and practical recommendations for the formation of an adaptive system of anti-crisis management of the enterprise based on the self-organization principles. In the process of research, it was established that the essence of anti-crisis management is manifested in the implementation of a complex of special measures aimed at preventing, warning and counteracting crisis situations that arise at the enterprise and are caused by the destabilizing influence of external and internal environmental factors. It was found that forced labor migration has a significant destabilizing effect on the enterprises activity and unbalances their management mechanisms. The uncontrollability of forced labor migration processes during the period of military confrontation and intensification of chaotic population movements in conditions of danger to their lives and health have been proven. The significant destructive impact of forced labor migration on the business functioning in Ukraine and on the enterprises activity of different forms of ownership is revealed. The need to form a complex of anti-crisis measures aimed at solving the problems of forced labor migration, attracting highly qualified employees and reducing the risks of the financial and economic activities of enterprises has been proven. The main directions for improving anti-crisis management of the enterprise in conditions of uncertainty and increasing the impact of forced labor migration of the population are proposed. In order to minimize the risks of increasing forced labor migration, the need is substantiated: reviewing and improving the mechanisms for regulating the labor market and preventing the departure of highly qualified employees outside Ukraine; stimulating economic activity of enterprises and attracting innovations; reducing the tax burden on business entities during the war; improving migration policy; ensuring counteraction to illegal employment.

Keywords: anti-crisis management; crisis situation; migration; migration flows; anti-crisis management system of the enterprise; forced labor migration of the population; labor resources; labor force; economic security of the enterprise.

JEL classification: H120; J610; M500

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(90-91\).2024.54-65](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(90-91).2024.54-65)

Постановка проблеми у загальному вигляді. В сучасних умовах господарювання підприємства функціонують в середовищі підвищеної

нестабільності та невизначеності, що характеризується впливом численних кризових факторів. Особливої гостроти ця проблема набула в умовах війни, яка спричинила суттєві деструктивні зміни в діяльності вітчизняних підприємств, порушила усталені бізнес-процеси та загострила питання виживання багатьох суб'єктів господарювання. Успішність подолання кризових явищ значною мірою залежить від ефективності системи антикризового управління підприємством. При цьому традиційні підходи до антикризового управління не завжди дозволяють адекватно реагувати на сучасні виклики, що зумовлює необхідність формування нових механізмів забезпечення життєздатності підприємств.

Особливої актуальності набуває проблема забезпечення стійкості підприємств в умовах посилення впливу дестабілізуючих чинників. Недостатньо уваги приділяється питанням інтеграції інноваційних технологій в систему антикризового управління, що могло б підвищити її ефективність та адаптивність. Потребують подальшого дослідження механізми раннього виявлення кризових явищ та формування превентивних антикризових заходів.

Актуальним залишається питання формування комплексної системи антикризового управління, яка б враховувала галузеву специфіку підприємств та регіональні особливості їх функціонування. Особливої ваги набуває проблема забезпечення стійкості підприємств в умовах кадрових обмежень, спричинених міграційними процесами. Крім того, в умовах цифрової трансформації економіки виникає необхідність впровадження новітніх інформаційних технологій в систему антикризового управління, що дозволить підвищити оперативність та обґрунтованість управлінських рішень. При цьому важливо забезпечити інтеграцію цифрових інструментів з існуючими механізмами управління.

Таким чином, необхідність удосконалення теоретико-методологічних засад та практичних механізмів формування адаптивної системи антикризового управління на основі принципів самоорганізації обумовлює актуальність та своєчасність даного дослідження. Вирішення цієї проблеми має важливе значення для забезпечення стійкого розвитку вітчизняних підприємств в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. На основі аналізу літературних джерел можна відзначити, що проблематика антикризового управління підприємствами є актуальним предметом досліджень багатьох вітчизняних науковців. Теоретичні основи антикризового управління підприємствами детально розкриті у працях В. О. Василенка [1], О. М. Скібіцького [2], А. М. Штангрета і О. І. Копилюк [3]. Автори розглядають сутність, принципи та методи антикризового управління, визначають його місце у загальній системі управління підприємством. Значний внесок у дослідження практичних аспектів антикризового управління зробили Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко [4], які розробили методичні підходи до діагностики кризового стану та формування механізмів антикризового управління. І. В. Кривов'язюк [5] розвинув методологію антикризового управління та запропонував інструментарій його реалізації в сучасних умовах.

Особливу увагу науковці приділяють інноваційним підходам в антикризовому управлінні. Так, О. І. Гарафонова та Е. В. Антоненко [6] досліджують роль інновацій як інструменту розвитку антикризового управління. А. П. Кущик та Я. В. Краснощок [7] пропонують впровадження інноваційних підходів у практику антикризового управління. В умовах сучасних викликів актуалізуються дослідження антикризового управління в контексті війни. Б. С. Ватченко та

Р. С. Шаранов [8] розглядають особливості антикризового управління підприємством в умовах війни. С. Т. Пілецька, Ю. Ю. Копча та С. Ю. Камишна [9] досліджують роль контролінгу в системі антикризового управління.

Стратегічні аспекти антикризового управління розкриваються у працях І. Єпіфанової та Д. Болотнова [10], Р. В. Тульчинського, С. О. Кириченка, А. В. Ружицького, С. В. Салоїда [11]. Науковці наголошують на важливості стратегічного підходу до формування системи антикризового управління. Сучасні парадигми антикризового управління підприємством досліджують О. Сова та Є. Морозов [12], які пропонують нові концептуальні підходи до формування системи антикризового управління. О. В. Портна, Н. Ю. Єршова та І. А. Юр'єва [13] розглядають комплексні підходи до антикризового управління.

Галузеві особливості антикризового управління розкриваються у працях І. В. Колодія [14], який досліджує специфіку антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах, та В. Ю. Онісіфорової, В. К. Сідельнікової [15], які розглядають актуальні аспекти антикризового управління в різних галузях. Регіональні аспекти антикризового управління досліджує О. Адамська [16], акцентуючи увагу на теоретико-методологічних аспектах реагування на регіональні виклики. Вплив міграційних процесів на антикризове управління розглядають Д. Боброва та О. Дон [17]. В цілому аналіз літературних джерел свідчить про багатоаспектність досліджень антикризового управління підприємствами та його актуальність в сучасних умовах господарювання.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Важливим аспектом загальної проблеми формування адаптивної системи антикризового управління в Україні є інтеграція локальних і глобальних кризових факторів, цифрових технологій та соціальних аспектів у єдину ефективну управлінську модель. Взаємодія між локальними викликами, такими як руйнування інфраструктури та економічна дестабілізація внаслідок військових дій, і глобальними факторами, зокрема впливом санкцій, енергетичної кризи та інфляції, залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, бракує інструментів, які б дозволяли в реальному часі враховувати ці чинники у процесі прийняття рішень. Також невирішеним є питання широкого впровадження цифрових платформ для прогнозування, моніторингу та оперативного реагування, які базувалися б на принципах самоорганізації. Це особливо важливо в умовах швидкоплинних змін, які потребують автоматизованого збору та аналізу великих обсягів даних. Окремим аспектом залишається недостатня інтеграція соціального чинника в адаптивні системи.

Постановка завдання. Метою статті є розробка теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо формування адаптивної системи антикризового управління підприємством на основі принципів самоорганізації в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища та посилення впливу вимушеної трудової міграції населення.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасному динамічному світі, що характеризується високим рівнем невизначеності та турбулентності, питання ефективного антикризового управління набуває особливої актуальності. Формування адаптивної системи антикризового управління на основі принципів самоорганізації є інноваційним підходом, який дозволяє організаціям не лише виживати в кризових умовах, але й використовувати кризові ситуації як можливості для якісної трансформації та розвитку. Концептуальне осмислення адаптивної системи антикризового управління базується на синергетичному підході, який

розглядає організацію як складну відкриту систему, здатну до самоорганізації та саморозвитку. Самоорганізація в даному контексті виступає як фундаментальний принцип еволюції складних систем, що забезпечує їх життєздатність та розвиток через механізми спонтанного виникнення впорядкованості з хаосу. Це особливо актуально в умовах кризи, коли традиційні механізми управління часто виявляються неефективними, а здатність системи до самоорганізації стає ключовим фактором виживання.

Адаптивність системи антикризового управління проявляється через її здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, модифікувати свою структуру та поведінку відповідно до нових умов функціонування. При цьому важливо розуміти, що адаптація не означає пасивного пристосування до змін – це активний процес трансформації, який передбачає пошук нових можливостей та створення інноваційних рішень. Формування адаптивної системи антикризового управління починається з глибокого розуміння природи кризових явищ та їх впливу на організацію. Криза розглядається не як виключно негативне явище, а як природний етап розвитку системи, що створює передумови для якісних змін та оновлення. В табл. 1 представлено основні відмінності у відповідних підходах до антикризового управління.

Таблиця 1

Порівняння реактивного та проактивного підходів до антикризового управління

Критерій	Реактивне антикризове управління	Проактивне антикризове управління
Підхід до кризи	Криза розглядається як загроза, яка потребує негайної реакції.	Криза розглядається як можливість для розвитку та оновлення.
Основна мета	Усунення негативних наслідків кризи.	Використання кризових ситуацій для створення нових можливостей.
Тип дій	Реакція на вже наявні проблеми.	Превентивне виявлення ризиків і можливостей.
Тимчасовий горизонт	Короткострокова перспектива.	Довгострокова перспектива.
Методи управління	Ліквідація наслідків кризи, контроль та стабілізація.	Прогнозування, адаптація та підготовка до змін.
Рівень гнучкості системи	Система є жорсткою, схильною до жорстких рішень.	Система є гнучкою, здатною до самоорганізації.
Роль інформації	Використовується переважно для оцінки масштабів кризи.	Використовується для аналізу трендів, моделювання сценаріїв розвитку.
Організаційна культура	Культура уникнення ризиків, орієнтована на мінімізацію втрат.	Культура інновацій та змін, орієнтована на розвиток.
Поведінка персоналу	Схильність до стресових реакцій та пасивної ролі в управлінні кризою.	Проактивна участь у пошуку рішень і генерації ідей.
Ефективність у довгостроковій перспективі	Обмежена, оскільки зосереджена на минулих подіях.	Висока, завдяки підготовці до майбутніх викликів.

Джерело: складено автором на основі [16; 18; 19]

Порівняння реактивного та проактивного підходів до антикризового управління демонструє суттєві відмінності у сприйнятті кризи, пріоритетах та методах дій. Реактивний підхід орієнтований на подолання наслідків кризи, часто має короткостроковий характер і меншою мірою враховує можливості для стратегічного розвитку. Натомість проактивне управління розглядає кризу як природний етап еволюції системи, що відкриває потенціал для інновацій, адаптації та якісних змін. Фокус на превентивному виявленні ризиків та використанні можливостей дозволяє створити гнучку, адаптивну систему управління, здатну не лише ефективно реагувати на виклики, але й забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Таким чином, проактивний підхід сприяє формуванню організаційної культури інновацій, підвищує стійкість системи до зовнішніх впливів і забезпечує її конкурентоспроможність навіть у нестабільних умовах.

Ключовим елементом адаптивної системи антикризового управління є механізм моніторингу та раннього попередження кризових явищ. Цей механізм базується на системі індикаторів, що відображають стан внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Важливо, щоб система моніторингу була достатньо гнучкою та могла адаптуватися до змін у середовищі функціонування організації, своєчасно виявляючи нові загрози та можливості. Принципи самоорганізації в системі антикризового управління реалізуються через створення відповідних організаційних структур та механізмів прийняття рішень. Традиційні ієрархічні структури управління в умовах кризи часто виявляються неефективними через свою інертність та низьку адаптивність. Натомість, організаційні структури, що побудовані на принципах самоорганізації, характеризуються високою гнучкістю та здатністю до швидкої реконфігурації відповідно до змін середовища.

Важливим аспектом формування адаптивної системи антикризового управління є розвиток організаційної культури, орієнтованої на інновації та постійне навчання. Така культура створює сприятливе середовище для самоорганізації, стимулює творче мислення та ініціативність співробітників, формує готовність до змін та експериментування з новими підходами до вирішення проблем. Система антикризового управління, побудована на принципах самоорганізації, передбачає високий рівень децентралізації прийняття рішень. Це означає, що значна частина повноважень та відповідальності делегується на нижчі рівні управління, де співробітники мають можливість самостійно приймати рішення в межах своєї компетенції. Такий підхід дозволяє забезпечити більш швидку та адекватну реакцію на локальні прояви кризових явищ.

Важливу роль у функціонуванні адаптивної системи антикризового управління відіграють інформаційно-комунікаційні технології. Вони забезпечують збір, обробку та аналіз великих масивів даних, необхідних для прийняття управлінських рішень, створюють платформу для ефективної комунікації та координації дій різних підрозділів організації. Сучасні технології штучного інтелекту та машинного навчання дозволяють підвищити якість прогнозування кризових явищ та розробки превентивних заходів. Особлива увага в адаптивній системі антикризового управління приділяється управлінню знаннями. Організація повинна мати ефективні механізми накопичення, систематизації та поширення знань, отриманих у процесі подолання кризових ситуацій. Це дозволяє формувати організаційну пам'ять, яка стає джерелом цінного досвіду для вирішення майбутніх проблем.

Формування адаптивної системи антикризового управління вимагає розвитку

специфічних компетенцій персоналу. Це включає навички системного мислення, здатність працювати в умовах невизначеності, вміння швидко навчатися та адаптуватися до змін, розвинені комунікативні навички та емоційний інтелект. Особливо важливими є лідерські компетенції, які повинні проявлятися на всіх рівнях організації. Механізми самоорганізації в системі антикризового управління тісно пов'язані з концепцією резильєнтності організації – її здатності зберігати життєздатність та відновлюватися після кризових ситуацій. Резильєнтність формується через розвиток адаптивних можливостей організації, створення резервів ресурсів, диверсифікацію діяльності та формування мережі стійких партнерських відносин.

Важливим аспектом адаптивної системи антикризового управління є її здатність до самонавчання та самовдосконалення. Кожна кризова ситуація розглядається як джерело досвіду та можливість для вдосконалення системи управління. Це передбачає регулярний аналіз ефективності антикризових заходів, виявлення помилок та недоліків, розробку та впровадження удосконалень (рис. 1).



Рис. 1. Система навчання та самоудосконалення в антикризовому управлінні
Джерело: розроблено автором

Адаптивна система антикризового управління характеризується циклічним характером процесів: від аналізу кризової ситуації до вдосконалення системи та підготовки до нових викликів. Такий підхід забезпечує безперервне підвищення ефективності управління.

Особливу роль у формуванні адаптивної системи антикризового управління відіграє стратегічне планування. На відміну від традиційного підходу, який передбачає розробку детальних довгострокових планів, адаптивне стратегічне планування орієнтоване на створення гнучких сценаріїв розвитку та формування загальних принципів реагування на різні типи кризових ситуацій.

Система антикризового управління повинна забезпечувати баланс між стабільністю та змінами. З одного боку, організація потребує певної стабільності для ефективного функціонування, з іншого – надмірна стабільність може призвести до втрати адаптивності. Принципи самоорганізації дозволяють досягти цього балансу через механізми саморегуляції та самоналаштування системи. Важливим елементом адаптивної системи антикризового управління є механізми зворотного зв'язку. Вони забезпечують постійний моніторинг результатів антикризових заходів та їх впливу на стан організації, дозволяють своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів та вносити необхідні корективи в управлінські рішення. Формування адаптивної системи антикризового управління вимагає значних інвестицій у розвиток організаційного потенціалу. Це включає інвестиції в людський капітал, інформаційні технології, системи управління знаннями, розвиток організаційної культури. При цьому важливо розуміти, що ці інвестиції є довгостроковими та спрямовані на забезпечення стійкого розвитку організації.

Особливу увагу в адаптивній системі антикризового управління слід приділяти управлінню ризиками. Це передбачає не тільки традиційні методи ідентифікації та оцінки ризиків, але й розвиток культури ризик-менеджменту, інтеграцію управління ризиками в усі бізнес-процеси організації, формування проактивного підходу до управління ризиками. Важливим аспектом є забезпечення безперервності бізнесу в умовах кризи. Адаптивна система антикризового управління повинна включати механізми підтримки критично важливих бізнес-процесів, забезпечення їх стійкості та швидкого відновлення після збоїв. Це вимагає розробки та регулярного оновлення планів безперервності бізнесу, проведення тестувань та навчання персоналу.

Принципи самоорганізації в системі антикризового управління також проявляються через механізми горизонтальної координації та співпраці між різними підрозділами організації. Це дозволяє забезпечити більш ефективне використання ресурсів, швидкий обмін інформацією та знаннями, формування синергетичних ефектів у вирішенні кризових ситуацій. Адаптивна система антикризового управління повинна враховувати інтереси всіх стейкхолдерів організації. Це передбачає розвиток механізмів взаємодії з зацікавленими сторонами, забезпечення прозорості антикризових заходів, формування довіри та підтримки з боку ключових стейкхолдерів.

Важливим елементом є розвиток соціальної відповідальності організації в умовах кризи. Адаптивна система антикризового управління повинна забезпечувати баланс між економічною ефективністю та соціальною справедливістю, враховувати вплив антикризових заходів на суспільство та навколишнє середовище. Формування адаптивної системи антикризового управління – це безперервний процес, який вимагає постійного вдосконалення та розвитку. Організація повинна бути готова до експериментування з новими підходами та методами управління, вчитися на власному досвіді та досвіді інших організацій, активно впроваджувати інновації у сфері антикризового управління. Результатом впровадження адаптивної системи антикризового управління має стати підвищення стійкості організації до кризових явищ, формування здатності не тільки виживати в складних умовах, але й використовувати кризові ситуації як можливості для розвитку та якісної трансформації. При цьому важливо розуміти, що ефективність такої системи залежить від послідовності та системності в її впровадженні, готовності керівництва та персоналу до змін, наявності необхідних ресурсів та компетенцій.

Таким чином, формування адаптивної системи антикризового управління на основі принципів самоорганізації є складним та багатоаспектним процесом, який охоплює всі рівні та сфери діяльності організації. Успішна реалізація цього процесу вимагає системного підходу, чіткого розуміння принципів самоорганізації та адаптивного управління, готовності до постійних змін та вдосконалення. У результаті організація отримує потужний інструмент не тільки для подолання кризових ситуацій, але й для забезпечення стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Висновки і перспективи подальших розробок. За результатами проведеного дослідження можна дійти висновку, що формування адаптивної системи антикризового управління на основі принципів самоорганізації є комплексним і багатоаспектним процесом, який набуває особливої актуальності в сучасних умовах підвищеної нестабільності та невизначеності. Проведений аналіз засвідчив, що вплив війни та посилення міграційних процесів створюють нові виклики для підприємств, вимагаючи трансформації традиційних підходів до антикризового управління та впровадження інноваційних механізмів забезпечення стійкості.

Дослідження показало, що ефективна система антикризового управління має базуватися на принципах адаптивності та самоорганізації, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища та мобілізувати внутрішній потенціал для подолання кризових явищ. При цьому важливим аспектом є інтеграція цифрових технологій та сучасних управлінських інструментів, що підвищує оперативність та обґрунтованість прийняття антикризових рішень. Особливу увагу в дослідженні приділено впливу вимушеної трудової міграції на діяльність підприємств та формування механізмів антикризового управління. Встановлено, що міграційні процеси суттєво впливають на кадровий потенціал підприємств та вимагають розробки специфічних інструментів управління людськими ресурсами в кризових умовах. Запропоновані підходи до формування адаптивної системи антикризового управління враховують цей аспект та передбачають механізми збереження та розвитку людського капіталу підприємства.

Результати дослідження демонструють, що ефективність антикризового управління значною мірою залежить від здатності підприємства до самоорганізації та мобілізації внутрішніх резервів. При цьому важливим є забезпечення балансу між централізованим управлінням та делегуванням повноважень, що створює умови для прояву ініціативи на всіх рівнях організаційної структури та сприяє більш ефективному подоланню кризових явищ.

У контексті забезпечення сталого розвитку підприємств запропоновані підходи до антикризового управління орієнтовані не лише на подолання поточних кризових явищ, але й на формування довгострокових механізмів забезпечення стійкості. Це передбачає розвиток систем раннього попередження кризових явищ, формування стратегічних резервів та створення гнучких організаційних структур, здатних ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності антикризового управління на вітчизняних підприємствах, що особливо актуально в умовах поточної економічної ситуації. Запропоновані механізми та інструменти можуть бути адаптовані до специфіки конкретних підприємств та галузей, забезпечуючи індивідуальний підхід до формування системи антикризового управління.

Таким чином, проведене дослідження створює теоретико-методологічне підґрунтя для формування адаптивної системи антикризового управління підприємствами та пропонує практичні інструменти її реалізації з урахуванням сучасних викликів та специфіки вітчизняної економіки. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку галузевих механізмів антикризового управління та вдосконалення інструментарію оцінки його ефективності.

Література

1. Василенко В. О. *Антикризове управління підприємством* : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
2. Скібіцький О. М. *Антикризовий менеджмент* : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
3. Штангрет А. М., Копилук О. І. *Антикризове управління підприємством* : навч. посіб. Київ : Знання, 2007. 335 с.
4. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. *Антикризове управління підприємством* : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2005. 377 с.
5. Кривов'язюк І. В. *Антикризове управління підприємством* : навч. посіб. 3-тє вид., доп. і перероб. Київ : ВД «Кондор», 2020. 396 с.
6. Гарафонов О. І., Антоненко Е. В. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. *Бізнес-інформ*. 2019. № 9. С. 110–116. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-110-116>.
7. Кущик А. П., Краснощок Я. В. Впровадження інноваційних підходів у практику антикризового управління на підприємствах. *Modern Economics*. 2023. № 39. С. 82–88. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-12).
8. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>.
9. Пілецька С. Т., Копча Ю. Ю., Камишна С. Ю. Контролінг в системі антикризового управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1 (67). С. 52–58. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-52-58](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-52-58).
10. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-51>.
11. Тульчинський Р. В., Кириченко С. О., Ружицький А. В., Салоїд С. В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15–19. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.9.15>.
12. Сова О., Морозов Є. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія : Економіка та управління. 2020. Т. 31 (70). № 2. Ч. 2. С. 43–47. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-45>.
13. Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр'єва І. А. *Антикризове управління підприємством* : навч. посіб. 2-ге вид. Львів : Магнолія, 2019. 283 с.
14. Колодій І. В. Особливості діагностики фінансового стану та визначення факторів ризику як елементів антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 65. С. 72–76. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure65-13>.
15. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 2. С. 137–145. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.25.0.137>.
16. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики : теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2 (55). Ч. 1. С. 30–38.
17. Боброва Д., Дон О. Міжнародна трудова міграція та її вплив на ринок праці України в умовах військової агресії рф. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3 (82). С. 216–226. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.216.

18. Prasad P. B., Reddi K. K. Is risk management a reactive crisis management or proactive risk control management that is most essential for successful projects? *International Journal of Advanced Research*. 2017. No. 5 (8). Pp. 1080–1092. DOI: <https://doi.org/10.21474/IJAR01/5159>.
19. Rim H., Ferguson M.-A. T. Proactive Versus Reactive CSR in a Crisis: An Impression Management Perspective. *International Journal of Business Communication*. 2020. Vol. 57. Issue 4. Pp. 545–568. DOI: <https://doi.org/10.1177/2329488417719835>.

References

1. Vasylenko, V. O. (2003). *Anti-crisis management of the enterprise* [Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom], TsUL, Kyiv, 504 s. [in Ukrainian]
2. Skibitskyi, O. M. (2009). *Anti-crisis management* [Antykryzovyi menedzhment], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, 568 s. [in Ukrainian]
3. Shtanhret, A. M., & Kopyliuk, O. I. (2007). *Anti-crisis management of the enterprise* [Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom], Znannia, Kyiv, 335 s. [in Ukrainian]
4. Lihonenko, L. O., Tarasiuk, M. V., & Khilenko, O. O. (2005). *Anti-crisis management of the enterprise* [Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom], KNTEU, Kyiv, 377 s. [in Ukrainian]
5. Kryvoviazuk, I. V. (2020). *Anti-crisis management of the enterprise* [Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom], Kondor, Kyiv, 396 s. [in Ukrainian]
6. Harafonova, O. I., & Antonenko, E. V. (2019). Innovations as a tool for developing anti-crisis management of the organization [Innovatsii yak instrument rozvytku antykryzovoho upravlinnia orhanizatsiieiu], *Biznes-inform*, No. 9, s. 110–116. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-110-116> [in Ukrainian]
7. Kushchuk, A. P., & Krasnoshchok, Ya. V. (2023). Implementation of innovative approaches in the practice of anti-crisis management at enterprises [Vprovadzhennia innovatsiinykh pidkhodiv u praktyku antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvakh], *Modern Economics*, No. 39, s. 82–88. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-12) [in Ukrainian]
8. Vatchenko, B. S., & Sharanov, R. S. (2022). Anti-crisis management of the enterprise in war conditions [Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny], *Ekonomichni prostir*, No. 182, s. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5> [in Ukrainian]
9. Piletska, S. T., Kopcha, Yu. Yu., & Kamyshna, S. Yu. (2022). Controlling in the system of crisis management [Kontrolinh v systemi antykryzovoho upravlinnia], *Ekonomichni visnyk Donbasu*, No. 1, s. 52–58. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-52-58](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-52-58) [in Ukrainian]
10. Yepifanova, I., & Bolotnov, D. (2022). The place of strategy in the system of anti-crisis management of enterprises [Mistse stratehii v systemi antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy], *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, No. 3, s. 335–338. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-51> [in Ukrainian]
11. Tulchynskyi, R. V., Kyrychenko, S. O., Ruzhytskyi, A. V., & Saloid, S. V. (2021). Strategic aspects of forming the system of anti-crisis management of the enterprise [Stratehichni aspekty formuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom], *Investysii: praktyka ta dosvid*, No. 9, s. 15–19. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.9.15> [in Ukrainian]
12. Sova, O., & Morozov, Ye. (2020). Modern paradigm of anti-crisis management of the enterprise [Suchasna paradyhma antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom], *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho*, Seriya: Ekonomika ta upravlinnia, Vol. 31 (70), No. 2, Ch. 2, s. 43–47. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-45> [in Ukrainian]
13. Portna, O. V., Yershova, N. Yu., & Yurieva I. A. (2019). *Anti-crisis management of the enterprise*. 2nd ed. [Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom; 2 vyd.], Mahnoliia, Lviv, 283 s. [in Ukrainian]

14. Kolodii, I. V. (2022). Features of diagnostics of financial condition and determination of risk factors as elements of anti-crisis management in agricultural enterprises [Osoblyvosti diahnostyky finansovoho stanu ta vyznachennia faktoriv ryzyku yak elementiv antykryzovoho upravlinnia u silskohospodarskykh pidpriemstvakh], *Infrastruktura rynku*, No. 65, s. 72–76. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct65-13> [in Ukrainian]
15. Onisiforova, V. Yu., & Sidelnikova, V. K. (2020). Actual aspects of anti-crisis management of the enterprise [Aktualni aspekty antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom], *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, No. 2, s. 137–145. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.25.0.137> [in Ukrainian]
16. Adamska, O. (2018). Anti-crisis management in the context of responding to regional challenges: theoretical and methodological aspect [Antykryzove upravlinnia v konteksti reahuvannia na rehionalni vyklyky: teoretyko-metodolohichni aspekt], *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, Vol. 2 (55), Ch. 1, s. 30–38 [in Ukrainian]
17. Bobrova, D., & Don, O. (2023). International labor migration and its impact on the labor market of Ukraine under the conditions of military aggression of the Russian Federation [Mizhnarodna trudova mihratsiia ta yii vplyv na rynek pratsi Ukrainy v umovakh viiskovoi ahresii RF], *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, No. 3 (82), s. 216–226. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.216 [in Ukrainian]
18. Prasad, P. B., & Reddi, K. K. (2017). Is risk management a reactive crisis management or proactive risk control management that is most essential for successful projects? *International Journal of Advanced Research*, No. 5 (8), pp. 1080–1092. DOI: <https://doi.org/10.21474/IJAR01/5159>.
19. Rim, H., Ferguson, M.-A. T. (2020). Proactive Versus Reactive CSR in a Crisis: An Impression Management Perspective. *International Journal of Business Communication*, Vol. 57, Issue 4, pp. 545–568. DOI: <https://doi.org/10.1177/2329488417719835>.