

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
КАФЕДРА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

До комісії
проф. (Яценко Ю.Г.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему:
**«ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО АНТИКРИЗОВОГО
УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ»**

2

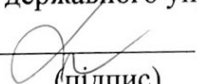
Студентка 2 курсу магістратури заочної форми
навчання спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування» освітньо-
професійної програми «Публічне управління
та адміністрування»
Яценко Юлія Григорівна

Науковий керівник:
д.держ.упр., доцент кафедри регіональної
політики Світлана ДЯЧЕНКО

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень із праць інших авторів
без відповідних посилань

Студентка 
(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри
державного управління від 8 грудня 2023 р., протокол № 13.

Завідувач кафедри державного управління, кандидат технічних наук, Рубан
Юрій Григорович 
(підпис)

Київ – 2023

АНОТАЦІЯ

Яценко Ю. – Інноваційні підходи до антикризового управління в Україні. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ 2023.

Зміст анотації. Кваліфікаційна магістерська робота викладена на 75 сторінках, вона містить 3 розділи, 90 джерел в переліку посилань.

Об'єктом роботи є антикризове управління в Україні.

Предмет роботи – інноваційні підходи до антикризового управління в Україні.

Метою є визначення основних новітніх підходів до застосування механізмів антикризового управління в Україні в умовах сьогодення.

У першому розділі розглянуто поняття та ознаки, функції та принципи антикризового управління, сформульовано його визначення. Також охарактеризовано провідний зарубіжний досвід з антикризового управління.

В другому розділі визначено нормативно-правове забезпечення антикризового управління, визначено основні інструменти та інноваційні механізми.

У третьому розділі визначено позитивні аспекти для імплементації досвіду зарубіжних країн щодо інноваційних механізмів антикризового управління та запропоновано шляхи удосконалення їх застосування в Україні.

Ключові слова: управління, антикризове управління, криза, інноваційні механізми, інструменти, інновація.

ANNOTATION

Yu. Yatsenko – Innovative approaches to anti-crisis management in Ukraine. – Qualifying master's thesis on manuscript rights.

Qualifying master's thesis for obtaining a degree of higher education of the second (master's) level in the field of knowledge 28 "Public management and administration", specialty 281 "Public management and administration". – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv 2023.

Abstract content. The qualifying master's work is laid out on 75 pages, it contains 3 sections, 90 sources in the list of references.

The object of the work is anti-crisis management in Ukraine.

The subject of the work is innovative approaches to anti-crisis management in Ukraine.

The goal is to determine the main modern approaches to the application of anti-crisis management mechanisms in Ukraine in today's conditions.

In the first chapter, the concepts and features, functions and principles of anti-crisis management are considered, and its definition is formulated. Leading foreign experience in anti-crisis management is also described.

In the second section, the normative and legal support of anti-crisis management is defined, the main tools and innovative mechanisms are defined.

The third section identifies positive aspects for implementing the experience of foreign countries regarding innovative anti-crisis management mechanisms and suggests ways to improve their application in Ukraine.

Keywords: management, anti-crisis management, crisis, innovative mechanisms, tools, innovation

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	7
1.1. Поняття, завдання та функції антикризового управління.....	7
1.2. Принципи антикризового управління в державі.....	12
1.3. Провідний світовий досвід антикризового управління.....	17
РОЗДІЛ II. РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	26
2.1 Нормативно-правове забезпечення антикризового управління в Україні.....	26
2.2 Інноваційні механізми антикризового управління в Україні: сучасні виклики та тенденції.....	32
2.3. Аналіз інструментів антикризового управління в Україні	38
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	47
3.1. Імплементация кращого зарубіжного досвіду у сфері застосування інноваційних механізмів антикризового управління в Україні.....	47
3.2. Напрями вдосконалення інноваційної складової антикризового управління в Україні.....	51
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. Події, що відбуваються в Україні останні десять років, поза сумнівом стали початком нової історичної доби. При цьому, надати об'єктивну та повну оцінку таким діям можливо буде лише в історичній перспективі, проте вже на даний час можливо ситуацію в Україні, визначити як системну кризу. Така криза відображається у негативних аспектах, а саме соціально-економічних та політико-правових.

Наше суспільство, у 2023 році, по-суті здійснює спробу для радикального оновлення – за допомогою системного зламу, з надією стати іншим – сучасним, інноваційним, конкурентоспроможним та справедливим. Усвідомити те, що насправді сталося в Україні, – це означає стати на шлях до оновленого удосконаленого суспільства, в тому числі, віднаходити механізми для запобігання нових криз в майбутньому.

Сучасний стан розвитку антикризового управління в Україні, відбувається через призму негативних явищ. Спочатку це була світова пандемія, зараз - повномасштабне вторгнення сусідньої держави. У зв'язку з чим, таке управління зазнало суттєвих змін та потребує новітніх, інноваційних підходів або механізми задля належного здійснення.

Інноваційні підходи до антикризового управління в Україні досліджують такі українські науковці: Адамська О., Бабич А., Багацький В., Безверхнюк Т., Бодров В., Борох Ю., Борщевський В., Варналій З, Воронін О., Гетманцева Н., Гринчук Н., Гудима О., Громко Л., Дурман М., Дурман О., Дяченко С., Карпенко О., Кравцова Т., Кравцов О., Колотун В., Кузнєцов Є., Лащенко О., Лігоненко Л., Лук'янихін В., Маховка В., Новік І., Пристайко В., Сапа Н., Сенча І., Сивак Т., Сидоренко К., Терещенко О., Ткачова Н, Товма І., Труш О., Удовиченко В., Чикаренко І., Шершньова З., Ярова І. Серед зарубіжних дослідників можемо виділити праці: М. Rodríguez, М. MacDonald, Mc. Fenwick, А. Meijer., J. Bolívar, J. Ramon, Р.

Sebastian, E. Przybyłowicz, M. Cunha, F. Meirelles, S. Chhikara, S. Bhupinder, V. Vasiliev та ін.

Відаючи належне проведеним дослідженням, все ж, існує нагальна потреба наукового пошуку інноваційних підходів до антикризового управління в Україні, розробки дієвих новітніх методик, механізмів та інструментів державного регулювання суспільного розвитку за сучасних умов мобілізаційної економіки.

Метою роботи є науково-теоретичне обґрунтування інноваційних підходів до застосування новітніх механізмів антикризового управління в Україні за сучасних умов та формування практичних рекомендацій задля їхнього удосконалення.

Для того, щоб досягнути поставленої мети, маємо розкрити такі **завдання:**

- визначити поняття, завдання та функції антикризового управління;
- охарактеризувати принципи антикризового управління в державі;
- дослідити провідний світовий досвід антикризового управління;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення антикризового управління в Україні;
- розкрити інноваційні механізми антикризового управління в Україні за сучасних умов;
- охарактеризувати інструменти антикризового управління в Україні;
- обґрунтувати імплементацію кращого зарубіжного досвіду у сфері застосування інноваційних механізмів антикризового управління в Україні;
- надати рекомендації щодо вдосконалення інноваційної складової антикризового управління в Україні.

Об'єкт кваліфікаційної магістерської роботи – антикризове управління в Україні.

Предмет кваліфікаційної магістерської роботи – інноваційні підходи до антикризового управління в Україні.

Методи дослідження. У процесі написання роботи було використано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Загальнонауковими є методи аналізу та синтезу, що є базовими у будь-якому дослідженні і використовувалися протягом всієї роботи. Серед спеціальних методів, можливо виділити порівняльно-правовий метод, що застосовувався при розкритті зарубіжного досвіду у застосуванні інноваційних механізмів. Системно-структурний був використаний при розкритті принципів антикризової діяльності. Компаративний метод було використано при формування пропозицій та висновків щодо удосконалення інституту інноваційних механізмів в антикризовому управлінні. За допомогою догматичного методу було визначено поняття антикризового управління та охарактеризовано нормативно-правові акти, якими визнаються основи антикризового управління.

Практичне значення одержаних результатів. Напрацьовані та розроблені висновки і пропозиції можуть бути використані: 1) у навчальному процесі – як теоретичний матеріал для підготовки до семінарських та/або лекційних занять з дисципліни “Публічного управління та адміністрування”; 2) у публічному управлінні та правозастовчій сфері – як теоретичний матеріал для розробки проєктів нормативно-правових та підзаконних нормативно-правових актів.

Структура та обсяг роботи сформовані відповідно до мети та завдань дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, два з яких поділений на три підрозділи і один на два, висновків та списку використаних джерел та одного додатку. Загальний обсяг роботи - 75 сторінок та 90 одиниць використаних джерел.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Поняття, ознаки та функції антикризового управління

Будь-яке наукове дослідження потребує з'ясування перш за все вихідних теоретичних даних з аналізу ключового поняття, яким у даному випадку є - антикризове управління.

На думку Лігоненко Л.О. антикризовим управлінням є низка внутрішніх та зовнішніх впливів, котрі можуть забезпечувати на всіх циклах життєдіяльності систему відновлення та стабільність її нормальної роботи, в тому числі запобігати гальмівним процесам та обсягам, де можуть бути слабкі сторони кризового явища. Метою ж антикризового управління на її думку буде реалізація та розробка заходів, що направлені на нейтралізацію найбільш небезпечних шляхів, які приводять до кризового становища [1, с.27].

Поняття кризи походить від грецького слова і визначається як різкий, поворотний, крутий переломний момент або скрутне становище. Криза буде завжди тією руйнівною силою, котра буде наслідком для нової соціально-економічної системи. Більшість дослідників та науковців при аналізі проблемних аспектів кризових явищ, переконані що такі явища є досить схожими між собою. Кризові явища виникають та проявляються у проблемах значної важливості, непередбачуваних та швидких розвитку ситуацій, хаотичних характерах подій, а також у потребах застосувати нестандартні методи менеджменту [2, с.31].

Кризу в державно-правових явищах маємо розуміти крізь призму переломного та особливого стану функціонування та розвитку політичної системи суспільства та низки державно-владних органів, в тому числі такий стан має низку характерних ознак, таких як: розбалансованість діяльності

політичних інструментів, нестабільністю, різким зниженням загального рівня керування економічними та соціальними процесами, загостренням політичних конфліктних ситуацій. Саме в умовах кризових ситуацій, що виникають у державному управлінні важливою буде формування антикризових програм загального та спеціального характеру. Така програма має характеризуватися оперативним реагуванням на будь-які кризові явища, пошуком впровадження в життя важливих процедур щодо узгодження прийняття управлінсько-правових рішень, а також обов'язкових процедур щодо інструментів реагування на помилки [3, с. 124].

Досить змістовне визначення поняттю антикризового управління надає І.А. Чикаренко, яка зауважує, що: “антикризове управління – це діяльність з прогнозування кризи, аналізу її симптомів, визначення методів щодо зниження негативних наслідків і використання факторів її впливу для забезпечення подальшого розвитку. Також антикризовим управлінням є комплексний, багатоплановий процес, який охоплює систему заходів із діагностики (моніторинг, аналіз, оцінювання, контроль), планування (прогнозування, розроблення сценаріїв, моделювання, програмування), нейтралізації і подолання (прийняття управлінських рішень; реалізація стратегій, проектів, планів профілактичних та надзвичайних заходів, зокрема з мобілізації ресурсів) як самих кризових явищ, так і причин та симптомів їх виникнення на всіх рівнях економіки, у тому числі – в муніципальному утворенні” [4]. Саме у такому розумінні антикризового управління має будуватися механізм антикризового управління на сучасному розвитку України.

Усталена думка про те, що кризи є характерними для будь-якої держави або системи, що тільки починає розвиватися не має бути виправдано завдяки бездіяльності чи недостатності ефективного управління державою, її органами, щодо будь-яких процесів виходу з кризових явищ чи запобіганню таким явищам [5].

Маємо розуміти, що процес розвитку та функціонування кожної економічної або соціальної системи завжди є циклічною зміною системи в межах від стабільності до кризовості. Така криза в кожному випадку буде порушувати стійкість такої системи. Крім того, важливо враховувати, що кризові явища в державі виявляються з різним ступенем гостроти та завдають нищівних та руйнівних наслідків для соціальних та економічних систем, а це у свою чергу провокує здійснювати пошук ефективних методів та механізмів управління такими явищами та процесами [6, с. 24].

Ярова І. підкреслює вагомість антикризового управління в публічному секторі на місцевому рівні, яке пропонує розглядати як: “системну багатоаспектну діяльність місцевих органів влади і органів місцевого самоврядування з передбачення, запобігання, подолання криз на відповідних територіях і ліквідації їх наслідків з мінімізацією втрат і створенням максимальних можливостей для подальшого розвитку територій. Відповідно до авторської позиції таке управління, аби бути успішним, повинно реалізовуватися на засадах проактивної моделі, ідея якої полягає у превентивності дій і переході до антиципативного (профілактичного) менеджменту” [7, с.139].

Таким чином, антикризовим управління визначається така діяльність органів державної влади у площині визначення небезпечних аспектів кризи, аналізу її симптомів, а також подолання та усунення наслідків, що були завдані кризою, в тому числі запровадження механізмів передбачення в майбутньому швидких заходів щодо ймовірних кризових ситуацій [8, с. 31].

Новітнє антикризове управління включає в себе не лише механізми по виведенню кризи із державної площини, а ще передбачає профілактичні заходи. Саме тому структурними елементами системи антикризового управління є: визначення заходів по виходу з кризи, профілактика кризових явищ, прогнозування кризових явищ [9, с. 121].

На думку Сапа Н.В., важливим аспектом у дослідженні антикризового управління є в тому числі формування та реалізація заходів метою яких виступає усунення негативних аспектів, котрі мають інтенсивний вплив на явища, котрі спричиняють кризові явища. Одночасно науковець зауважує, що проблемні аспекти тактики і стратегії щодо антикризового управління спричинені, тим що рішення котрі приймаються на початкових стадіях, є надзвичайно слабкими та не включають в себе достовірні сигнали щодо виникнення несприятливих явищ, а також стратегічні рішення, які стосуються запобігання кризовим явищам, мають бути реалізовані та прийняті ще на стадіях, коли криза не набула ще кумулятивного характеру. [10, с. 114].

Таким чином, метою антикризового управління є поступова мінімізація будь-яких впливів кризових явищ та досягнення ефективного розвитку. Для того щоб реалізувати мету, необхідно досягнути п'яти ключових завдань, серед яких:

- 1) Економічні аспекти антикризової програми, що зумовлюється визначенням найбільш суспільно-прийнятних управлінських рішень;
- 2) Формування управлінських методів та заходів щодо подолання кризи відповідно до найбільш доступних управлінських інструментів, за допомогою яких можливо надати надійний та ефективний результат спрямований на подолання причин виникнення кризи, кризових явищ та їхніх наслідків;
- 3) Надання чітких прогнозів щодо кризових явищ, які полягають у передчасному виявленні важливих складових майбутньої кризи;
- 4) Здійснення селекційної роботи в межах кадрового складу, що орієнтуються на переформатування кадрів, беручи до уваги завдання, котрі можуть мати вирішення завдяки діям працівників, враховуючи аналіз першопричин виникнення таких явищ, а також визначення механізмів для подолання таких конфліктів;

5) Розмежування управлінських інструментів, яке стосується необхідності надання всебічної оцінки кризовим явищам та формування необхідних управлінських рішень, в тому числі визначення інноваційних стратегій, які будуть попереджати виникнення кризових явищ в майбутньому [11, с. 38-40].

На думку О.Лащенко основним завданням антикризового управління має стати вчасне виявлення та визначення ефективних і можливих варіантів щодо обрання оптимального варіанту подолання кризи, в тому числі запровадження такої системи, яка не дасть накопичити критичний рівень кризи та кризових явищ. Саме тому, найбільш оптимальним буде використання комплексного та системного і доступного інструментарію з антикризового управління беручи до уваги наявну ситуацію, а також нормативно-правове забезпечення і ресурсні потоки, впровадження та розробку інноваційних та сучасних інформаційних систем з антикризового управління [12, с.65].

Успішність та ефективне здійснення антикризового управління в більшій мірі буде прямо залежним від реалізації характерних для нього функцій. Саме тому, функціями антикризового управління можливо розуміти однорідні напрями управлінської діяльності, котрі можуть забезпечувати реалізацію антикризових інструментів. Надаючи конкретності функціями антикризового управління, можливо відмітити, що такі функції можуть становити певну низку операцій та дій, котрі мають явну антикризову спрямованість та котрі спрямовуються на узгодження подолання кризи [13, с. 222].

На думку Л.О. Лігоненко необхідно визначати основних п'ять функцій щодо антикризового управління, а саме: “(цілевизначення, планування, організація, мотивацію, контроль) та два поєднувальних процеси (прийняття рішень та комунікації), що об'єднують окремі функції в єдиний процес управління. Здійснивши аналіз підходів авторів щодо

визначення функцій антикризового управління, можливо визначити, що базовими є чотири функції: планування, організація, мотивація та контроль. Це пояснюється тим, що антикризове управління необхідно розглядати як один з функціональних напрямів управління підприємством і визначати його як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією” [14, с. 86].

Саме тому, функції антикризового управління маємо розглядати як низку взаємопов'язаних впливів на антикризову діяльність, серед яких існують загальні та спеціальні функції. До загальних функцій антикризового управління належать: контроль, мотивація, організація та планування. До спеціальних функцій антикризового управління належать: аналіз, комунікаційна функція, діагностика, ресурсність, прогнозування, координація, інноваційна діяльність, функція зворотного зв'язку тощо.

Під антикризовим управлінням варто розуміти багатокomпонентну діяльність визначених суб'єктів, що спрямована на подолання кризи та кризових явищ, в тому числі застосування механізмів та інструментів з виведення системи з кризового стану, а також застосування управлінських рішень щодо попередження виникнення можливих антикризових ситуацій в майбутньому.

1.2. Принципи антикризового управління в державі

Важливе значення в антикризовому управлінні відіграють його принципи. Принципи зазвичай відповідають на питання - як саме потрібно здійснювати антикризове управління.

Поняття принципу є латинським за своїм походженням та характеризує основну або початок чогось, що лежить в основі якоїсь основи. В загальному, принципи управління є певною рекомендацією щодо

прийняття управлінського рішення чи здійснення діяльності в цілому. Саме в такому контексті, можемо сказати, що принципи можуть мати й необов'язове значення, але в той же час впливають на ефективність здійснення такого управління.

На думку Дурман М.О. принципи антикризового управління є базовими правилами, на основі яких можливо реалізувати управлінську діяльність. Серед таких принципів інсують:

- сталість і безперервність;
- інноваційність під час прийняття управлінських рішень;
- оперативність, гнучкість управління, фактор часу;
- ранню діагностику кризових явищ;
- управління по «слабких сигналах»;
- науковий аналіз та прогнозування тенденцій;
- професіоналізм антикризового управління;
- вичерпну реалізацію наявних можливостей;
- адекватні механізми антикризового управління [15, с. 155].

Адамська О. досліджуючи антикризове управління в умовах регіонального розвитку звертала увагу на такі принципи, як: - повної реалізації внутрішніх можливостей; - послідовності реагування; - адекватності реагування на реальні загрози; - ранньої діагностики кризових явищ; - багатоваріантності й допустимості ризику; - формування сприятливих можливостей; - маркетингової орієнтації виробництва; - мотивації; - діагностики та моніторингу антикризового управління; - ефективності; - балансу інтеграції та концентрації тощо [16, с. 33].

Лук'янихін В.О. до принципів антикризового управління відносять: 1) принцип цілеспрямованої діяльності; 2) принцип адекватності у прийнятті рішень; 3) принцип єдиних цілей у здійсненні управлінської діяльності; 4) принцип системності; 5) принцип оптимальності діяльності; [17, с. 55].

Б.Г. Шелегеда, серед основних принципів антикризового управління виділяє наступні: “- принцип постійної готовності до реагування відповідно теорії антикризового управління, що досягається в результаті застосування методів діагностики; - принцип превентивності дій: краще запобігти кризі, ніж нейтралізувати її негативні наслідки, що забезпечується ранньою діагностикою передкризового стану та своєчасним використанням можливостей успішної боротьби з кризою; - терміновість реагування на окремі кризові явища в діяльності органу влади; - диференціація індикаторів кризових явищ за рівнем їх небезпеки для підприємства, що використовується в процесі діагностики. Ці індикатори фіксують різні аспекти діяльності, характер яких з позиції генерування загрози банкрутства неоднозначний. У зв'язку із цим у процесі антикризового управління необхідно відповідним чином групувати індикатори кризових явищ за рівнем їх небезпеки для стабільного розвитку органу влади; - адекватність реагування органу влади на реальні загрози його рівноваги за допомогою окремих механізмів нейтралізації його ліквідації; - повна реалізація внутрішніх можливостей виходу органу з кризового стану особливо на ранніх стадіях його діагностики, коли вона повинна розраховувати виключно на внутрішні можливості” [18, с. 37].

Громко Л.С. аналізуючи принципи управління антикризовою діяльністю на підприємстві, визначає такі принципи:

- 1) Принцип плановості та розробки стратегічних програм щодо оздоровлення всього підприємства. Метою такого принципу є збільшення приросту розвитку підприємства та стабілізація його діяльності;

- 2) Принцип цілеспрямованої діяльності - метою такого принципу є те, що кожен із антикризових заходів має досягати визначеного рівня своєї ефективності;
- 3) Принцип нагальності та безперервності у прийнятті рішень після виявлення перших ознаки кризи на підприємстві;
- 4) Принцип постійного моніторингу в площині внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства, що дозволяє активізувати негайну реакцію на всі можливі загрози та запобігти ним;
- 5) Принцип відсутності загальних антикризових інструментів, що пояснюється тим, що не має універсальних заходів, програм чи стратегій з подолання кризових явищ у кожному індивідуальному випадку;
- 6) Принцип достовірних прогнозів. Метою цього принципу є те, що система розвитку повинна давати чіткі прогнози та достовірні результати щодо застосування механізмів подолання кризи та таких явищ;
- 7) Принцип відповідного рівня компетентності, що полягає у тому, що антикризову діяльність реалізують відповідні спеціалісти, що володіють відповідними навичками та знаннями;
- 8) Принцип визначення, кінцевої мети. [19, с. 110-111].

Кузнєцов Є.С. ґрунтовно аналізуючи принципи антикризового управління, зазначає, що такий перелік принципів не є вичерпним і може бути доповненим в залежності від сфери суспільних відносин, що потребує антикризового управління. Серед ключових, характерних для антикризового управління в цілому, він називає: “-принцип об’єктивності, використання якого передбачає врахування суті та механізмів виникнення та поглиблення кризових явищ, орієнтацію управлінського впливу не тільки на зовнішні прояви, але й на глибинні першопричини виникнення кризових явищ; - постійну готовність до можливого порушення фінансової рівноваги

підприємства; - формування управлінських рішень повинно здійснюватися на підставі оперативної і достовірної початкової інформації; - терміновість реагування на окремі кризові явища в фінансовому розвитку підприємства. Будь-яке зволікання при впровадженні відповідних заходів на підприємстві, що знаходиться в умовах кризи, може призвести до посилення кризового явища та його наслідків; - необхідне чітке ранжування пріоритетних рішень для ліквідації проблем через обмеженість ресурсів і часу внаслідок виниклого кризового явища; - принцип ефективності, сутність якого полягає у максимально можливому використанні потенціалу об'єкта та суб'єкта управління для формування обґрунтованої програми антикризових дій, мінімізації часових, матеріальних та фінансових втрат, пов'язаних з кризовим станом підприємства та виходом з нього;- принцип контролю, який передбачає здійснення постійного контролю за перебігом реалізації управлінських заходів з метою її постійної адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що змінюються в часі; - принцип компетентності, передбачає, що реалізацією антикризового управління повинні займатися компетентні фахівці з модернізованої управлінської ієрархії згідно з вимогами кризової ситуації; - кінцева орієнтація на діяльність в умовах після кризового розвитку” [20].

Враховуючи такі, досить розлогі характеристики щодо принципів антикризового управління, деякі з науковці використовують групування таких принципів і поділяють їх на дві основні групи:

- 1) загальні принципи управлінської діяльності, серед яких: принцип застосування розмежованості між функціями державного, політичного та господарського управління; принцип застосування економічного ефективних механізмів; принцип соціальної відповідальності її суб'єктів; принцип орієнтування та кінцевого споживача.

2) Спеціальні принципи антикризового управління, серед яких: принцип достовірності прогнозування; принцип інноваційності під час прийняття управлінських рішень; принцип відсутності універсальних антикризових рішень; принцип наукового аналізу та прогнозування тенденцій; - принцип кінцевого орієнтування на управлінську діяльність тощо [21, с. 31].

Таким чином, можливо підсумувати, що принципи антикризового управління - це вихідні ключові ідеї, що лежать в основі здійснення антикризового управління. Основними принципами визнаються: принцип інноваційності під час прийняття управлінських рішень; принцип ранньої діагностики кризових явищ; принцип сталості і безперервності у здійсненні антикризової діяльності; принцип оперативності, гнучкості управління, фактору часу; принцип професіоналізму антикризового управління; принцип наукового аналізу та прогнозування тенденцій; принцип повної реалізації існуючих можливостей; принцип адекватності вибору механізмів антикризового управління.

1.3. Провідний світовий досвід антикризового управління

Україна є державою, що орієнтується на вихід до сучасного світового політичного і економічного простору. Враховуючи це, важливим для українського середовища є поступовий перехід від планової до ринкової економіки, що у свою чергу провокує важливість застосування необхідних заходів з перебудови та трансформації у сфері державного управління. При цьому, не є виключенням виникнення деяких кризових явищ, які в тому числі є характерними й для країн з ринковою моделлю розвитку. Такі держави вже мають сформований досвід у сфері здійснення державного управління в кризових явищах або ситуаціях, використовуючи при цьому необхідні механізми із превентивного попередження та від майбутніх

наслідків. Саме тому, важливим є аналіз та вивчення цього досвіду задля його використання при вирішенні будь-яких актуальних проблем у сфері антикризового управління.

Можливо виокремити два основні напрями антикризових заходів, що впроваджуються урядами зарубіжних держав Світу. Так, відповідно до першого напрямку, який є внутрішнім досвідом – базується на виключному застосуванні державою своїх власних ресурсів для подолання кризових явищ. Щодо другого напрямку, то він стосується застосування зовнішніх механізмів впливу на кризові явища в державі, в якій виникла така ситуація. [22, с.26].

Досвід провідних держав світу вказує, що: “для локалізації та нівеляції кризових явищ доцільно застосовувати проектний підхід, у результаті якого розробка та реалізація інноваційних та інвестиційних проектів/програм розвитку дозволяє досягти стабільності. Проектні методи вирішення кризових проблем дають змогу об’єднати розробку, планування, реалізація та контроль витрат коштів на проведення заходів щодо локалізації подібних явищ. Наголосимо, що у 2012 р. світова організація зі стандартизації присвятила травневий випуск журналу “ISO Focus+” питанню антикризового управління, в якому розглядається роль міжнародних стандартів в управлінні кризами. Зокрема, світовий досвід свідчить про ефективність застосування в державному управлінні Європейського стандарту антикризового управління проектами” [23, с.25].

Перші згадки про антикризове управління з’явилися під час Великої депресії в США. Відомо, що у 1930-1933 роках Світ охопила глибока економічна криза. Ця криза принесла досить велику кількість негативних наслідків для всього світового господарства [24, с. 19].

Кожна країна має свої пріоритети в антикризовому управлінні. Наприклад, у Сполучених Штатах Америки (далі - США), антикризове управління базується на вдосконаленні нормативно-правового

забезпечення галузі зайнятості населення країни, поступовому збільшенні кількості робочих місць, надаючи перевагу звісно, що молоді, впровадженні нових регіональних програм тощо. Так, в США визначено пріоритетність циклічної форми зайнятості населення. В межах здійснення такої програми, передбачено проведення прискореного фінансування низку будівельних робіт, підвищення рівня зайнятості у державному секторі, загальне оздоровлення економіки, професійне навчання в державних та приватних секторах у вигляді міри основного оздоровлення економіки та додаткових механізмів страхування щодо безробіття. Така політика містить в собі низку програмних концепцій щодо забезпечення молоді робочими місцями, при чому високий ступінь забезпечення припадає на сільські населені пункти. Не менш важливим аспектом користується також обґрунтована координація різноманітних зусиль державних відомств з проведення та розробки економічної політики [25, с. 31].

Якщо розглядати інші країни, то спостерігається певна різноманітність у основних пріоритетних заходах антикризового управління. Зокрема, у Чехії таким є підтримання пріоритетних галузей господарства, а саме лісового та сільського господарства. У Німеччині такими є - збільшення інвестиційної діяльності та стимулювання попиту на деякі галузі (стосується інфраструктури та освітньої діяльності). Іспанським законодавством передбачено орієнтованість на підтримку будівельної галузі та залучення міжнародних інвестицій. [26, с. 201].

Габрилевич А.С. розглядаючи антикризову політику Європейського Союзу, теж аналізували пріоритетні заходи антикризового управління (Додаток 1). Зокрема, для Німеччини це розвиток стабільної банківської системи та її ефективного функціонування, розвиток пріоритетних галузей господарської діяльності. У Франції це - застосування жорстоких механізмів з регулювання банківської системи; орієнтування на збереження робочих місць серед населення та підтримка важливих галузей

господарства; для Нідерландів – державна допомога фінансовим установам; для Італії – підтримка соціальної сфери; для Іспанії – залучення інвестицій; підтримка будівельної галузі. У Великобританії – це формування механізмів державної підтримки та допомоги фінансовими установам та підтримка соціальної сфери [27].

Аналізуючи досвід Японії, можливо відмітити суттєву перевагу у застосування вертикальної системи взаємодії між центральними та місцевим органами влади, в тому числі пріоритетність економічної галузі. При цьому складними аспектами такої системи визначено те, що в ній мають успішно поєднуватися та функціонувати горизонтальні та вертикальні, формальні та неформальні зв'язки [28].

В загальному, фінансові та економічні показники підтверджують, що протягом останніх тридцяти років близько сімнадцяти високорозвинених держав Світу були піддані негативним аспектам більше ніж ста фінансових криз [29, с. 19].

Відомо, що у 2009 році кризова ситуація увійшла в історію як глобальна політична та економічна криза. Така кризова ситуація стала досить серйозним викликом для всіх без винятку держав Світу. Саме у такому контексті важливо здійснювати необхідний аналіз її причин виникнення, з метою недопущення подібних аспектів в майбутньому [27].

Антикризова політика Європейського Союзу здійснюється за трьома напрямками: “створення нової архітектури фінансового ринку на рівні ЄС, усунення негативних наслідків впливу на економіку і глобальна консолідація та регіональна солідарність у подоланні наслідків кризи. Антикризові заходи зводяться до оздоровлення та реформування фінансового сектору, скоординованих монетарних кроків Європейської системи центральних банків, фіскального стимулювання пріоритетних секторів економіки, надання макрофінансової підтримки найбільш вираженим країнам, глобальної координації зусиль у стабілізації світової

економіки. Відповідні заходи фінансуються з національних бюджетів держав-членів ЄС, фондів єдиного (комунітарного) бюджету та інших європейських і міжнародних фінансових структур (ЄІБ, ЄБРР, МВФ та ін.)” [30, с.37-38].

Для протистояння кризовим явищам Європейський Союз вживає значну кількість заходів у сфері антикризової політики, серед яких можливо виділити:

- 1) Реформування фінансових механізмів в країнах Європейського Союзу у контексті того, що Європа повинна мати розподілений фінансовий ринок, при цьому ключова функція буде заключатися у наданні пенсій, кредитів та позик. З метою здійснення належного контролю має бути створення структури нагляду за здійснення діяльності фінансових компаній.
- 2) Підтримка важливих галузей господарства, серед яких визначено спільні зусилля з надання на довготривалі цілі інвестицій. Зокрема, Європейський Союз вже виділив близько 400 млрд. євро з метою стимулювання зайнятості та підтримки свого населення.
- 3) Формування заходів щодо фінансової спроможності глобальної економіки. Тут підкреслюється важливість стимулювання економіки за рахунок підвищення правил та нагляду за фінансовими видатками. Для таких цілей створено з'їзд всіх держав членів G -20, які займаються визначенням моніторингу економічних ризиків. Виділені кошти спрямовуються на підтримку економіки в державах-членах Європейського Союзу, особливо це стосується допомоги держав, котрі лише починають розвиватися та які постраждали від глобальної кризи.
- 4) Пріоритетність застосування механізмів щодо зайнятості населення. В цьому контексті постійно здійснюються консультації з відповідними уповноваженими суб'єктами, котрі мають поліпшувати

ситуацію. Основні аспекти: мобільність ресурсів, підвищення середнього віку зайнятих осіб та залучення іноземних інвестицій [31].

Якщо не займатися формування важливих державних антикризових механізмів з розвитку держави, то у Світі не було би таких понять як: "шведська модель економіки", "німецька модель економіки", "індійська модель економіки", "канадська модель економіки", "китайська модель економічного дива" тощо. Будь-яка розвинута економіка має, по-перше, ознаки національного походження; по-друге, історію успішності або неуспішності, що залежить від політики урядів та їх лідерів; по-третє, розроблені стратегії розвитку. Економічний досвід розвинутих країн дозволяє сформулювати основну формулу економічної успішності при формуванні антикризових стратегічних орієнтирів розвитку національної економіки: високорозвинута національна економіка — сильнокерована країна. Доводиться констатувати, що проблема моделювання високорозвинутої української національної економіки залишається на стадії "добрих намірів" від представників влади" [32, с. 125].

Глобалізація в цілому стає більш збалансованою та керованою, якщо посилюється роль та важливість міжнародних інститутів. В тому числі має значення зростання ролі інтегрованих об'єднань, які впливають на створення механізмів з державного антикризового управління. Важливим заходом у площині застосування державного антикризового управління є застосування інноваційного типу розвитку враховуючи цільові інтеграції в державі у вигляді створення наднаціональних об'єднань. Все це, у свою чергу, надасть можливості для формування стратегічного планування та прогнозування. Якщо аналізувати всю низку перспективних можливостей для участі України в таких наднаціональних об'єднаннях, то важливим буде усвідомлення, що такі торговлені об'єднання як Світова організація торгівлі, Митний Союз, Європейський Союз є лише інструментами для здійснення механізмів з подальшого розвитку. Також існує значна низка перешкод із

соціально-економічного розвитку, у зв'язку з чим метою для їхнього подолання стане необхідність створення важливих інтегрованих структур, які дають можливість безбиткового виходу на інноваційний шлях до розвитку держави [33, с. 116].

Узагальнюючи зарубіжний досвід, науковці виділяють певну кількість антикризових інструментів, серед яких: “розширення пропозиції кредитних ресурсів; підтримка малого й середнього бізнесу; стимули для інвестицій та інновацій; підтримка галузей; підтримка експортерів; податкові інструменти. В якості важливого стимулятора економічної активності у міжнародній практиці розглядається розвиток інфраструктурних проектів. Зокрема, нові інфраструктурні проекти передбачають модернізацію транспортної інфраструктури, енергетики, в тому числі альтернативних джерел енергії, а також сільського господарства” [34, с. 27].

Підсумовуючи, важливо відмітити, що всі елементи антикризових заходів та програм зарубіжних держав світу мають спільну соціальну спрямованість. Це можливо пояснити тим, що соціальна спрямованість має за мету розвивати та підтримувати споживчий ринок, який є однією з основних базових інструментів для пожвавлення економічного потенціалу країни.

Ключові заходи щодо антикризової діяльності в зарубіжних державах світу мають за мету подолати негативні аспекти щодо світової економічної та фінансової кризи і можуть впроваджуватися за рахунок таких напрямів, як: запровадження податкових стимулів; зміни підходів до реформування житлової сфери; підтримка та стимулювання зайнятості свого населення; зниження витратних аспектів населення та збільшення кількості соціальних виплат населенню. Для досягнення вказаних заходів, необхідним є застосування різноманітних джерел [35].

Висновки до розділу 1

В межах проведеного аналізу теоретичних відомостей щодо антикризового управління можливо сформулювати такі висновки:

1. Визначено, що антикризове управління це - системна та багатокомпонентна діяльність визначених суб'єктів, що спрямована на подолання кризи та кризових явищ, в тому числі застосування механізмів та інструментів з виведення системи з кризового стану, а також застосування управлінських рішень щодо попередження виникнення можливих антикризових ситуацій в майбутньому.

2. Основними завданнями антикризового управління визначено: 1) Прогнозування передкризових ситуацій та явищ; 2) Економічна прогнозованість антикризових стратегій та програм; 3) Визначення відповідних засобів та методів управлінської діяльності з подолання кризових ситуацій; 4) Розмежування управлінських механізмів; 5) Проведення селекційної роботи серед персоналу.

3. До функцій антикризового управління належать загальні та спеціальні функції управління. До загальних функцій антикризового управління належать: контроль, мотивація, організація та планування. До спеціальних функцій антикризового управління належать: аналіз, комунікаційна функція, діагностика, ресурсність, прогнозування, координація, інноваційна діяльність, функція зворотного зв'язку тощо.

4. З'ясовано, що принципи антикризового управління - це вихідні ключові ідеї, що лежать в основі здійснення антикризового управління. Основними принципами визнаються: принцип інноваційності під час прийняття управлінських рішень; принцип ранньої діагностики кризових явищ; принцип сталості і безперервності у здійсненні антикризової діяльності; принцип оперативності, гнучкості управління, фактору часу; принцип професіоналізму антикризового управління; принцип наукового

аналізу та прогнозування тенденцій; принцип повної реалізації існуючих можливостей; принцип адекватності вибору механізмів антикризового управління.

5. Виокремлено два основних напрями антикризових заходів, що впроваджуються урядами провідних держав світу. Перший напрям, який є внутрішнім досвідом – базується на виключному застосуванні державою своїх власних ресурсів для подолання кризових явищ. Щодо другого напрямку, то він стосується застосування зовнішніх механізмів впливу на кризові явища в державі, в якій виникла така ситуація. Охарактеризовано підходи до антикризового управління США, який базується на вдосконаленні нормативно-правового забезпечення у сфері зайнятості населення та розробці відповідних регіональних програм з розвитку. Державами членами Європейського Союзу застосовуються такі напрями як: 1) застосування регіонального підходу до подолання наслідків кризових явищ; 2) формування нового механізму фінансових ринків на рівні Європейського Союзу; 3) усунення негативних наслідків впливу на економіку завдану кризовими ситуаціями.

РОЗДІЛ II. РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

2.1. Нормативно-правове забезпечення антикризового управління в Україні

В першу чергу варто відмітити, що нормативно-правове забезпечення будь-якої галузі суспільних відносин являє собою сукупність різного роду нормативно-правових та підзаконних нормативно-правових актів.

З моменту проголошення незалежності України, вона потерпає від різного роду кризових явищ, а саме: гіперінфляція - тривала з 1993 до 1994 років; боргова фінансова криза - тривала з 1998 до 1999 р; глобальна фінансово-економічна криза - тривала з 2008 до 2009 р.; політико-економічна криза, що спровокована військовими діями на Донбасі та проведенням АТО - тривала з 2014 до 2015 року і остання військово-економічна криза, зумовлена введенням правового режиму воєнного стану у лютому 2022 року. В кожний із зазначених періодів, приймаються відповідно нормативно-правові акти, що спрямовані на регулювання антикризової діяльності, визначення основних механізмів подолання кризових явищ.

Зачосова Н. В основні законодавчі акти у сфері антикризового управління поділяє на такі рівні:

- 1) Перший рівень - нормативно-правові акти загального спрямування, включають в себе різного роду норми стосовно регулювання суспільних відносин щодо банкрутства (Цивільний кодекс України та Господарський кодекс України) ;
- 2) Другий рівень - нормативно-правові акти спеціального спрямування, що містять норми щодо правового становища окремих суб'єктів господарської діяльності;

3) Третій рівень - нормативно-правові акти специфічного спрямування - визначає порядок подолання кризових явищ (для прикладу Закон України “Про відповідальність за несвоєчасне виконання грошових зобов’язань” або Закон України “Про відновлення платоспроможності боржника або оголошення його банкрутом”) [36, с. 177-178].

Маємо додати, що більшість із зазначених нормативно-правових актів вже не є чинними і застосовувалися переважно для антикризового управління підприємством. А враховуючи те, що ми розглядаємо антикризове управління в державі, то маємо досліджувати нормативно-правові акти більш загального характеру.

Слід відмітити, що ще за декілька місяців до проголошення незалежності України Верховною Радою ще тодішньої УРСР було ухвалено Постанову, яка визначала програму заходів стосовно стабільних аспектів економіки України в умовах виходу з кризової ситуації, що утворилась в 90-х роках. Метою прийняття такої програми стало - створення певних механізмів з протидії процесам, котрі призводять до дестабілізації економічного потенціалу країни, а також визначення необхідного обсягу виробництва продукції та грошових ресурсів. Шляхами для розв’язання вказаних проблем було можливо лише завдяки проведенню ефективної підприємницької діяльності та створенням механізму що державного регулювання такої діяльності [37].

У період, коли Світ охопила глобальна криза, надзвичайно багато розмов стосувалося створення необхідних та дієвих антикризових програм. В результаті цього у 2008 році було ухвалено Закон України “Про першочергові заходи щодо запобігання негативним наслідкам фінансової кризи та про внесення змін до деяких законодавчих актів України”. Цим законодавчим актом було визначено пріоритетність у створенні стабільних заходів банківської системи, в тому числі було створено Стабілізаційний

фонд, котрий повинен був фінансуватися від прибутку з приватизації державного та комунального майна. Також в цей період Україні було надано фінансову допомогу від Міжнародного валютного фонду з метою забезпечення стабільної роботи банківської системи [38].

Період кінця 2013-2014 року виявився надзвичайно складним для української державності, адже події Євромайдану спричинили, в тому числі, й кризові явища в Україні.

Вже у вересні 2014 р. між Україною в особі Верховної Ради України та Європейським Союзом в особі Європейського парламенту було підписано та ратифіковано Угоду про асоціацію між Європейським Союзом та Україною (надалі - Угода про асоціацію). В межах цього документу було визначено ключові реформи, котрі Україна повинна реалізувати, заходи щодо економічного зростання, а також підвищення заходів із секторальної співпраці у сферах, що є пріоритетними для України. В тому числі, ст. 10 Угоди про асоціацію стосується питань пов'язаних з антикризовим управлінням та кризовими явищами[39].

У 2015 році було прийнято важливий нормативно-правовий акт “Стратегію сталого розвитку “Україна - 2020”, що по-суті було результатом підписання Угоди про асоціацію. Стратегія визначала мету, вектори руху, дорожню карту, першочергові пріоритети та індикатори належних оборонних, соціально-економічних, організаційних, політико-правових умов становлення та розвитку України. Також Стратегія передбачала в рамках чотирьох векторів руху (вектор розвитку, вектор безпеки, вектор відповідальності, вектор гордості) реалізацію 62 реформ та програм розвитку держави [40].

Враховуючи те, що все ж таки антикризове управління більшою мірою стосується саме економічної складової нашої держави маємо, в тому числі, вказати на основні нормативно-правові акти у цій сфері. Так, основним кодифікованим актом є - Кодекс України з процедур банкрутства

- встановлює умови та порядок відновлення платоспроможності боржника - юридичної особи або визнання його банкрутом з метою задоволення вимог кредиторів, а також відновлення платоспроможності фізичної особи [41].

Серед низки інших нормативно-правових актів можемо виділити: Закон України “Про заходи, спрямовані на подолання кризових явищ та забезпечення фінансової стабільності на ринку природного газу” [42]; Господарський кодекс України [43]; Кодекс законів про працю України [44]; Міжнародний стандарт фінансової звітності для малих та середніх підприємств [45]; Податковий кодекс України [46]; Наказ Міністерства юстиції України “Про порядок проведення аналізу фінансово-господарського стану суб'єктів господарювання державних підприємств і підприємств, у статутному капіталі яких частка державної власності перевищує п'ятдесят відсотків, та підготовки на запити суду, прокуратури або іншого уповноваженого органу висновків про наявність ознак фіктивного банкрутства, доведення до банкрутства, приховування стійкої фінансової неспроможності, незаконних дій у разі банкрутства” [47]; Закон України “Про господарські товариства [48]; Закон України “Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю” [50].

Серед основних нормативно-правових актів, що умовах сьогодення забезпечують подолання кризових явищ та визначають ключові аспекти антикризового управління можливо визначити Указ Президента України “Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року”. Метою прийняття цього документу стала необхідність забезпечувати сталий розвиток громадянського суспільства, економіки та держави з обов'язковим дотриманням Конституції України задля: “1) подолання бідності; 2) подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства; 3) забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці; 4) забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної

освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх; 5) забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат; 6) забезпечення доступності та сталого управління водними ресурсами та санітарією; 7) забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для всіх; 8) сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх; 9) створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям; 10) скорочення нерівності; 11) забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст, інших населених пунктів; 12) забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва; 13) вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками; 14) збереження та раціональне використання океанів, морів і морських ресурсів в інтересах сталого розвитку; 15) захист та відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, припинення і повернення назад (розвертання) процесу деградації земель та зупинка процесу втрати біорізноманіття; 16) сприяння побудові миролюбного і відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях; 17) зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в рамках глобального партнерства в інтересах сталого розвитку” [50].

Крім того, у 2020 році Кабінетом Міністрів України було ухвалено Постанову “Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки”. Ця Стратегія являє собою базовий планувальний акт щодо реалізації стратегічно важливих секторів розвитку України, збільшення спроможності та ефективності у використанні державних ресурсів у новостворених територіальних громадах, забезпечення розвитку

історично важливих населених пунктів, спрямованість на охорону та захист навколишнього природного середовища, а також щодо сталого розвитку майбутніх та нинішніх поколінь українського суспільства та населення в цілому [51].

Враховуючи те, що у лютому 2022 року, у зв'язку з повномасштабним вторгненням сусідньої держави Указом Президента України було введено на всій території України правовий режим воєнного стану [52] також було прийнято декілька нормативно-правових актів, що стосуються недопущення кризових явищ в публічному управлінні. Так, було прийнято Постанову Кабінету Міністрів України “Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану” [53] та інші.

На думку Варічева Р. В., крім основного нормативно-правового забезпечення антикризового управління, необхідно ще виділяти внутрішнє нормативно-правового забезпечення. До основних нормативно-правових документів цієї групи він відносить: 1) установчі документи; 2) положення, які визначають організаційну структуру управління (це можуть бути різного роду положення щодо загальних зборів, щодо ревізійної комісії, щодо зменшення або збільшення статутного капіталу або фонду, правил внутрішнього розпорядку, порядку створення, організації, чи реорганізації підприємства, установи або організації); положення в межах яких визначаються особливості взаємовідносин між середовищем функціонування та установою (до прикладу, в таких документах може йтися про оплату праці, щодо девідентної політики, щодо персоналу або відділів підприємства, установи або організації; акти, котрі визначають операційну діяльність підприємства, установи чи організації (накази, плани або нормативи тощо) [54, с. 62].

Таким чином, можливо підсумувати, що нормативно-правове забезпечення антикризової діяльності налічує низку нормативно-правових та підзаконних нормативно-правових актів.

2.2. Інноваційні механізми антикризового управління в Україні: сучасні виклики та тенденції

Наукову категорію “механізму”, ще у своїх працях виділив філософ та мислитель Г.Гегель. Він говорив про механізм, як про форму об’єктивності. Інший філософ, вже німецький політолог Карл Маркс розглядав поняття механізму крізь призму капіталістичного способу виробництва [55, с. 17].

З технічної точки зору, механізмом визнається низка рухомих та штучних ланок, котрі здійснюють належним чином задані рухи, при тому, що кожному положенню однієї з ланок буде відповідати положення інших ланок [56].

Економічна енциклопедія розуміє механізм як “...система, пристрій, спосіб, що визначає порядок діяльності, а також як – система певних елементів, що приводить у дію внутрішній пристрій машини, устаткування тощо” [57].

Маємо відмітити, що історичне та етимологічне визначення механізму формулює своєрідний погляд про механізми, які, за визначенням ряду дослідників, можуть формуватися в межах соціально-економічних систем, де існують взаємопов’язані підсистему. До того ж, кожне з таких співвідношень при взаємодії суб’єктів управлінської діяльності може створювати певну структурну єдність або систему, в тому числі формувати певну статику менеджменту, відобразити його динаміку [58, с.121].

Богданець А. зазначає, що під механізмом антикризового управління необхідно розуміти низку послідовних та здійснюваних один за одним заходів щодо попереджуючих, профілактичних кризові явища ситуацій, а

також зменшення негативних наслідків кризової ситуації, що вже утворилась. На його думку, антикризове управління полягає у здійсненні семи основних завдань, а саме: 1) Формування відповідної групи фахівців, котрі можуть вивести з кризової ситуації; 2) Аналіз доцільності здійснення заходів щодо антикризового управління; 3) Формування системи управлінських рішень щодо виходу з кризової ситуації, яка склалася; 4) Запровадження відповідної системи з реалізації прийнятих управлінських рішень; 5) Власне сам процес реалізації управлінських рішень; 6) Перевірка ефективності та якості отриманих результатів внаслідок застосованих управлінських рішень; 7) Формування заходів щодо майбутніх прогнозів з попередження кризових явищ [59].

На практиці, реалізувати заходи антикризового управління можливо лише завдяки визначенню ефективних механізмів. Складовими елементами такого механізму можуть стати: об'єктно-суб'єктний склад, принципи та слі, інструменти, нормативно-правове регулювання, функції впливу, його інформаційно-комунікаційне забезпечення [60].

Хлевицька Т.Б., вважає, що механізмом антикризового управління є “сукупність правил, процедур, методів, моделей, важелів і форм управління процесами запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків щодо діяльності підприємства, спрямованих на формування різнорівневих систем заходів запобігання виникненню та негативному впливу небезпек і загроз, а також збереження стабільності функціонування економічної системи” [61]

Щербань І.О. вважає, що таким механізмом є досить ускладнена система, що спрямована на попередження виникнення будь-яких кризових ситуацій, а також має за мету усунути всі негативні аспекти впливу від внутрішнього та зовнішнього середовища [62].

Більше за все механізми визначаються крізь призму методів, способів та інструментів використовуючи які суб'єкт публічного управління має

можливості для здійснення ефективного впливу на об'єкти або на їхню сукупність з метою досягнення визначеної цілі. Зважаючи на те, що таких механізмів існує велика кількість, кожен із них може бути сукупністю окремо визначених та спрямованих на розв'язання однієї кризової ситуації методів з управління. За допомогою таких методів, може реалізовуватися відповідний суспільний вплив органів публічного управління на відповідну соціально-економічну площину держави, або її елементів та які спрямовуються на досягнення конкретно визначеної мети [63, с.264-265].

Щодо інших механізмів, то зазвичай виділяють ще: економічний, соціальний та правовий.

Економічний механізм, зазвичай розглядається в межах декількох площин, або складових елементів, котрі його можуть характеризувати. Мова йде про механізм використання та формування капіталу(механізм щодо управління фінансовими ресурсами; механізм щодо взаємодії у ринкових відносинах; механізм щодо управління витратними матеріалами та ринок мотиваційних елементів. У такому контексті, економічний механізм повинен з одного боку бути спрямованим на розвиток економічно-виробничих відносин в межах держави, а з іншого повинен забезпечувати можливість для розвитку зовнішніх зв'язків. При цьому беруться до уваги різноманітні аспекти економічних відносин (соціальних, технічних, організаційних) нормативно-правового регулювання такої діяльності та соціальних відносин.

Щодо соціального механізму, то такий механізм характеризується низкою методів, показників та способів, використовуючи котрі можливим стане підвищення взаємодії між особами, а також вдосконалення соціально-технічних, соціально-особистісних, соціально-політичних та соціально-побутових відносин. Правовим же механізмом можливо описати весь спектр нормативно-правового регулювання діяльності, як на внутрішньому так і на зовнішньому рівнях [64, с. 303].

В межах глобального розвитку, важливим є акцентування на інноваційності в механізмах антикризового управління, що пов'язано з наданням процесам управління новітнього характеру та змінам у підходах. На думку О. Карпенко, “в умовах загального прискорення науково-технічного прогресу, глобалізації та інтеграції ринку, посилення конкуренції інноваційність стає ключовим фактором успіху і практично єдиним засобом виживання в сучасних умовах, а стратегічне управління нововведеннями - одним з основних завдань антикризової політики” [65, С. 105].

До переліку інноваційних механізмів антикризового управління в наш час можливо зараховувати механізми у площині інформації та інформатизації (інформаційні механізми). Саме ці механізми можуть бути засновані на використанні інформаційних методів, котрі не завжди можуть бути представлені у наукових джерелах, проте в умовах сьогодення є надзвичайно дієвими та важливими. Зокрема, ні один з названих нами вище механізмів неспроможний буде без використання інформації, котра має орієнтир на поведінку громад, людей різних організацій та рівнів. Враховуючи це, застосування державних інформаційних механізмів набуває все більшого розвитку [63, с.257].

Новітні механізми антикризового управління в Україні зумовлені характером подій, що відбуваються в останнім часом в Україні. Спочатку це коронавірус, що спричинив занепад економічного потенціалу багатьох країн Світу.

Варто згадати, що кризова ситуація в Україні, яка була у 2020 р. і пов'язана із світовою пандемією спричинила зниження чи навіть падіння українського бізнес простору та економічного потенціалу населення України. Така ситуація мала наслідки пов'язані із економічною нестабільністю умов для здійснення підприємницької діяльності, що призводило в окремих випадках до згорання своєї підприємницької

діяльності, зниження рівня купівельної спроможності населення України. В тому числі, ще більше загострювали ситуацію вимоги значної кількості дистриб'юторів стосовно необхідності вносити попередню оплату за необхідні товари чи послуги [66].

Офіційно визначена політика держави при цьому формувалася на основі застосування жорстоких механізмів в діяльності суб'єктів підприємницької діяльності. Все це у свою чергу, стало причиною для втрати прибутків та зменшення отримання доходів від здійснення своєї діяльності малими, середніми або великими бізнес структурами. Також наслідки відобразилися на значному підвищенні рівня скороченість робочих місць або вимушених відправок своїх працівників у неоплачувані відпустки [67].

На думку Шитікової Л.В. активність у інноваційних підходах до антикризової діяльності обумовлено: “необхідністю диференціації інструментів управління шляхом виділення економічних складових державних механізмів, а також можливостей самого підприємства, таких як управлінські, маркетингові, організаційні здібності, фінансування. Оскільки засоби управління забезпечують цілеспрямованість усього комплексу антикризового управління, вони потребують першочергового застосування – для цього необхідно обґрунтувати подальшу місію та систему цілей підприємства, яке потребує втручання для подолання кризи чи її виникнення, що забезпечить спрямованість антикризової програми суб'єкта господарювання. Детальне обґрунтування цих аспектів забезпечить вибір та формування стратегічних напрямків розвитку ринкових інноваційних можливостей підприємства, здатних забезпечити отримання належних фінансово-економічних результатів для стабілізації становища суб'єкта господарювання. Це, у свою чергу, потребує формування відповідної фінансової основи, враховуючи невизначеність інноваційного середовища” [68, с.99].

Сучасний етап антикризового управління безумовно, що потребує застосування новітніх технологій, що цілком аргументовано, можливо сказати про цифрові технології та можливості. Цифровізація державного управління також сприяє впровадженню цифрових інструментів у процеси на всіх етапах антикризового управління

Саме цифрові ресурси та інформаційне забезпечення повинні бути в центрі бізнесу в кризових явищах та ситуаціях. Застосування таких технологій дозволяє характеризувати такий бізнес як успішний та інноваційний.

Цифровізація антикризового управління зазвичай може складатися з таких п'яти процесів, як: “1) початковий етап (використання технологій тільки в разових випадках); 2) формальний етап (слідування тенденціям цифровізації без розуміння та ефекту від впровадження технологій); 3) стратегічний етап (цифровізація стає стратегією бізнесу з того ефекту, що має бути досягнутий); 4) конверсований етап (розроблено цілу політику з цифровізації, де кожен відділ розуміє свою значущість у даному процесі); 5) інноваційно-адаптивний етап (кардинальна зміна стратегій підприємства, де кожен етап неможливий без цифровізації)” [69, с. 278].

Слід додати, що інноваційні механізми антикризової діяльності в умовах запровадження правового режиму воєнного стану та військових дій на території України мають орієнтуватися на керованість та формування цивілізованих і правових меж регулювання економічної діяльності, в тому числі бути спрямованими на мінімізацію ризиків виникнення тіньової економіки.

Інноваційні механізми антикризової політики, в умовах воєнної агресії, повинні зберігати керованість, сформувати правові та цивілізовані “рамки” регулювання економічної діяльності, забезпечувати організованість і згуртованість дій, мінімізувати впливи тіньової економіки.

Наразі останній період у розвитку українського публічного простору може визначатися крізь призму особливою важливістю у застосуванні технологічних етапів у прийнятті та реалізації ефективного управлінського рішення щодо виходу з кризової ситуації. Власне ефективним результатом може характеризуватися орієнтованість органів державного управління на застосування динамічних активних змін соціально-економічному житті населення нашої держави, а також відповідному активному залученні громадян до вирішення проблем, що стосуються території на якій вони проживають [70, с.199].

Таким чином, розвиток інноваційних механізмів антикризового управління в Україні може суттєво гальмуватися за рахунок агресії зовнішнього ворога.

2.3 Аналіз інструментів антикризового управління в Україні

Застосування відповідних інструментів щодо антикризового управління зростає в періоди, коли в державі активно розповсюджуються політичні, соціальні та економічні кризові явища. У зв'язку з цим, особливого значення набувають питання щодо визначення першопричин кризи, аналізу площини її розповсюдження та визначення можливих наслідків.

Плікус І. досліджуючи точки зору різних авторів щодо визначення поняття “інструменти антикризового управління”, з метою виявлення сутнісних характеристик поняття та інструментів антикризового управління, констатував: “що вибір антикризових інструментів залежать від причин, масштабів, фази прояву кризи, а сукупність інструментів антикризового управління направлена на реалізацію, як регулюючих і контролюючих заходів, так і превентивних, а також всі інструменти антикризового управління можна класифікувати за трьома групами: 1)

інструменти виявлення кризи; 2) інструменти, які використовуються в умовах кризи; 3) інструменти, які використовуються на етапі виходу підприємства з кризи” [71, с. 260].

Державна антикризова діяльність здійснюється органами державної влади та їхніми структурними підрозділами завдяки коректуванню, впровадженню та розробці відповідних нормативно-правових актів (таких як доктрини, концепції, стратегії, законодавчі акти, цільові програмні документи з розвитку важливих галузей господарства з метою урегульованості процесів в екологічній, політичній, економічній, соціальній сферах тощо. Основними заходами антикризового управління, що застосовуються державою у процесі такої діяльності можуть бути: політика надання доступних та дешевих кредитів; державне планування, застосування контрольно-інституційної діяльності, державне прогнозування, визначення макроекономічних показників; застосування податкових важелів або механізмів; удосконалення статистичних відомостей з метою отримання достовірної та реальної кризової ситуації. Використання зазначених інструментів можливе на всіх рівнях функціонування державних органів та органів місцевого самоврядування [16, с.32].

До найбільш поширених антикризових інструментів Юрик Н. Є. відносить: стратегічне планування, використання ефективної системи контролю, консультування, інжиніринг, прогнозування ризиків. Також науковець виділяє деякі спеціальні інструменти, такі як: антикризова програма, антикризова стратегія, переформатування публічних установ та організацій [63, с. 258].

Застосовуючи інструменти антикризового управління важливим є постійний моніторинг та аналіз зовнішніх та внутрішніх аспектів, адже неможливо оцінити систему з точки зору її стабільності лише враховуючи необхідні заходи щодо охорони навколишнього середовища. Саме тому без

наявної достовірної і чіткої констатації описаного стану не є можливим оцінити належним чином перспективи для розвитку [72, с. 88].

На думку Редькіна Д. “розробка концепції подолання кризи включає такі етапи: – ознайомлення із стратегічним планом розвитку системи (підприємства) для уточнення цілей і завдань антикризового управління; – урегулювання міжрегіональних відносин групи антикризового управління; – забезпечення отримання додаткової інформації учасниками групи антикризового управління; – висування версій та гіпотез щодо шляхів подолання кризи; – розробка або уточнення реалістичних планів подолання кризи виходячи із можливостей та наявних ресурсів; – покращання стилю розгляду проблем та прийняття управлінських рішень; – підготовка альтернативних (запасних) варіантів планів виходу з кризи та всебічне оцінювання ризику кожного варіанта” [73].

Виведення будь-якої організації або компанії з кризової ситуації дає припущення щодо необхідності використовувати стратегічні підходи до антикризового управління, в основі якого має бути відповідний стратегічний план. Основним базовим показником в антикризовому стратегічному документі є зазвичай присутність субординаційних механізмів в межах застосування на різних рівнях управлінської діяльності.

У сформованій стратегії має бути обов’язково відображено ключові фундаментальні дослідження, відповідні заходи з реструктуризації, інтеграції, а також перегляд наявної структури в контексті прийняття оперативних та стратегічних заходів з метою виходу з кризової ситуації або кризового стану. У цьому контексті є також важливим вирішення питання стосовно ресурсної бази та організаційної культури з управління, використовуючи при цьому інноваційні та інвестиційні заходи [74, с. 18].

На думку Богданець А. необхідно в першу чергу вирішувати важливі стратегічні проблеми, які стосуються: “– підвищення мобільності капіталу; – підвищення загального рівня конкурентоспроможності;– зміни форми

власності; – набуття знань у галузі антикризового управління; – укріплення бюджетної дисципліни; – покращення механізму управління фінансовими потоками; – розробки системи маркетингового управління; – створення принципово нових моделей управління; – запровадження жорсткої системи контролю тощо” [59, с. 19].

Дослідження у сфері антикризової діяльності передбачають три ключових напрями з розроблення антикризових стратегій. Серед яких можливо виділити:

- 1) Антикризова стратегія, що стосується об’єктів комунальних підприємств або об’єктів соціальної сфери діяльності;
- 2) Антикризова стратегія, що стосується діяльності органів публічної влади;
- 3) Антикризова стратегія, що стосується певних територіальних утворень або окремих комерційних структур [63, с.259].

Антикризові заходи повинні мати змогу призупинити процеси впливу кризових явищ на суспільно-важливі об’єкти або відносини; охоплювати мінімізацію будь-яких порушень, котрі стосуються звичайного життя населення; включати можливості для передбачення компенсації витрат, котрі можуть бути обумовлені управлінським впливом на духовне, соціальне, політичне або економічне середовище. Також важливим є усвідомлення того, що загальним показником ефективності управління буде характеристика прогресивних змін у житті суспільства [75, с. 121].

Ефективність антикризового управління є прямо залежним від використання тактичних заходів, що використовуються в залежності від глибини ситуації, котра виникла.

На думку Сапа Н. В. антикризове державне управління характеризується застосуванням низки заходів (інструментів) такого управління. Серед яких виділяє:

- 1) утворення саме такої системи у сфері комунікування між

сторонами (громадяни та керуюча система), завдяки чому спеціалісти мали би змогу пояснити громадянам методи та цілі здійснення відповідної політики;

2) ефективного управління енергетичними та земельними ресурсами;

3) створення системи державного антикризового та стратегічного управління на державному, регіональному та місцевому рівні;

4) розробку та впровадження системи якісного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища;

5) виважену інформаційну політику;

6) активну регуляторну політику та адекватну ситуації розвитку податкову політику;

7) ймовірне ігнорування стереотипів щодо сприйняття громадянами владних структур. Це пояснюється тим, що політичні та соціальні цілі держави та її органів реалізуються в межах повноважень та завдань державних установ, підприємств та організацій;

8) цілісну та системну нормативно-правову базу держави;

9) виважену інформаційну політику;

10) створення програм управління соціально - політичними конфліктами;

11) соціально-економічну політику, що спрямована на підвищення якості життя громадян;

12) формування відповідної організованої системи публічного управління, в межах якої необхідно брати до уваги всі можливі позитивні тенденції об'єктивного відчуження інтересів чиновників;

13) важливість визнання суб'єктами здійснення антикризової діяльності меж відповідальності за прийняті рішення;

14) усвідомлення державними управлінцями, що їхня поведінка може спровокувати кризи та конфліктні ситуації;

15) володіння гнучкими соціально-психологічними технологіями попередження та регулювання кризами [10, с. 108].

Особливе місце серед інструментів антикризового регулювання належить прогнозуванню, антикризовим програмам і планам.

Прогнозування криз включає ряд взаємопов'язаних етапів і може здійснюватись у рамках превентивного регулювання та як один з етапів, що передує розробці програми (плану). Необхідність прогнозування криз визначається їх невідворотністю та циклічністю економічного розвитку. Прогнозування є науковою базою для подальшого вибору регуляторів щодо мінімізації негативних наслідків кризових явищ [76, с. 7].

Розглядаючи важливі інструменти з реалізації державної політики у сфері антикризової діяльності важливо пам'ятати, що всі вони будуть використовуватися в комплексному взаємозв'язку та залежності від можливостей для їхнього різспрямованого впливу. При цьому, вибір основних інструментів буде прямо залежним від цілей, що ставить перед собою суб'єкт здійснення антикризового управління.

І в цьому контексті, можливо визначити дві групи таких інструментів:

- 1) економічні інструменти (можуть бути засоби податково-бюджетної та грошово-кредитної політики);
- 2) адміністративно-правові інструменти (можуть характеризуватися застосуванням сили та бути не пов'язаними з іншими додатковими фінансово-грошовими витратами);

Щодо ключових засобі грошово-кредитної політики, то серед таких можливо виділити: “-регулювання дисконтної ставки, проведене національним-банком; - установлення й зміна розмірів мінімальних резервів фінансових інститутів; - операції державних установ на ринку цінних паперів (емісія державних зобов'язань, торгівля ними). В якості інструментів державного регулювання використовуються й витрати з бюджету на господарські цілі. Це, насамперед, державні кредити, субсидії і

гарантії, а також витрати на закупівлю товарів та послуг у приватному секторі” [30, с.69].

Варто погодитися з Мельниченко О.А., який визнає, що інструменти антикризового управління діють по різному на кожній фазі впливу кризи [77].

Таким чином, на основі викладеного вище інформації можливо підсумувати, що існує три групи інструментів антикризового управління: 1) інструменти, що застосовуються у процесі виявлення кризи та кризових явищ (ситуацій); 2) інструменти, що застосовуються у процесі активної фази кризової ситуації; 3) інструменти, що застосовуються у процесі виходу з кризової ситуації. Відповідно до структурного поділу, можливо виокремити: 1) інвестиційно-економічні інструменти (стосуються укладання різного роду угод або фінансування перспективних проектів з державних інвестиційних фондів); 2) фіскально-регулятивні інструменти (податкове регулювання); 3) інноваційно-технологічні інструменти (трансфер технологій); інституційні інструменти (мають вираження у документальних оформленнях угод з приводу регіональних чи міжнародних організацій, в тому числі створюють сприятливий клімат для залучення інвестицій)

Висновки до Розділу 2

Здійснивши аналіз ключових аспектів інноваційних інструментів антикризового управління можливо сформулювати низку обґрунтованих висновків, а саме:

1. Нормативно-правове забезпечення антикризової діяльності це сукупність регламентуючих нормативно-правових та підзаконних нормативно-правових актів, а також внутрішніх актів, якими визначено основні заходи та методи з виявлення, усунення та попередження кризи та пов'язаних з нею явищ.

2. Визначено, що існує три рівні законодавчих актів у сфері антикризового управління: 1) нормативно-правові акти загального спрямування, включають в себе різного роду норми стосовно регулювання суспільних відносин щодо банкрутства; 2) нормативно-правові акти спеціального спрямування, що містять норми щодо правового становища окремих суб'єктів господарської діяльності; 3) нормативно-правові акти специфічного спрямування - визначають порядок подолання кризових явищ.
3. З'ясовано, що ключовими нормативно-правовими актами у сфері антикризового управління в умовах сьогодення є Постанова КМУ “Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки”, Указ Президента України “Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року”, Постанова КМУ “Про деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану”, Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони.
4. З'ясовано, що механізм антикризового управління – є низкою послідовних та здійснюваних один за одним заходів стосовно виявлення, вжиття профілактичних заходів, формування етапів з подолання кризи, а також визначення шляхів з мінімізації наслідків, що можуть бути спричинені кризою та кризовими явищами. Серед основних різновидів механізмів виділяють: цільовий, правовий, економічний, соціальний.

5. Аргументовано, що інноваційні механізми антикризової діяльності в умовах запровадження правового режиму воєнного стану та військових дій на території України мають орієнтуватися на керованість та формування цивілізованих і правових меж регулювання економічної діяльності, в тому числі бути спрямованими на мінімізацію ризиків виникнення тіньової економіки. При цьому розвиток інноваційних механізмів антикризового управління в Україні може суттєво гальмуватися за рахунок агресії зовнішнього ворога.
6. Виокремлено три групи інструментів антикризового управління: 1) інструменти, що застосовуються у процесі виявлення кризи та кризових явищ (ситуацій); 2) інструменти, що застосовуються у процесі активної фази кризової ситуації; 3) інструменти, що застосовуються у процесі виходу з кризової ситуації. Відповідно до структурного поділу, можливо виокремити: 1) інвестиційно-економічні інструменти (стосуються укладання різного роду угод або фінансування перспективних проектів з державних інвестиційних фондів); 2) фіскально-регулятивні інструменти (податкове регулювання); 3) інноваційно-технологічні інструменти (трансфер технологій); інституційні інструменти (мають вираження у документальних оформленнях угод з приводу регіональних чи міжнародних організації, в тому числі створюють сприятливий клімат для залучення інвестицій)

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

3.1. Імплементация кращого зарубіжного досвіду у сфері застосування інноваційних механізмів антикризового управління в Україні

Умови сьогодення потребують від України інтеграції та імплементации до сучасного економічного та політичного простору. Так, наша держава прагнучи змін, має проблеми пов'язані з кризовими явищами, котрі притаманні державам, котрі функціонують в межах ринкової моделі розвитку. Такі країни користуються досить вдалим досвідом з усунення кризових ситуацій та явищ, використовуючи при цьому відповідні механізми щодо їхнього захисту від можливих наслідків. З метою повноцінного переходу до ринкової економіки важливим є розкриття самої сутності антикризового управління та діяльності у цій сфері [78, с.3].

Сучасні умови життя підтверджують, що лише здійснюючи інноваційну діяльність (застосовуючи нові технології, процеси, управлінські інновації, мотивацію персоналу до прийняття активної участі в таких процесах) можливо досягти найкращих результатів. Власне інновацію дають змогу збільшити частку внутрішнього та зовнішнього ринку, досягти високих показників економічного розвитку, вирішити питання як технологічного, так і економічного, соціального та екологічного характеру.

Для того, щоб підвищити інноваційні процеси є необхідним створення низки інфраструктурних та вдало функціонуючих новітніх екосистем. Саме державні уряди мають користуватися провідним значенням та роллю у таких процесах, надаючи перевагу правильно сформульованим політичним рамкам, котрі включають в себе всю складність інноваційних процесів. Більшість європейських країн західного Світу, мають бути відкритими для

держав, котрі лише розпочинають свій шлях розбудови та розвитку, надаючи цінні поради у рішеннях щодо сфери інформаційно-комунікаційних технологій, сфери охорони здоров'я, а також при цьому маючи змогу надавати можливості для свого населення брати участь в інноваційних процесах, котрі розробляються в державі. З метою забезпечення належного вирішення вказаних вище питань, науковці акцентують увагу на використанні та застосування системних діалогів ще з перших ранніх стадій таких процесів. Дотримуючись основних кроків, що будуть визначені в межах загальної структури процесу та з боку керівників з найкращих практичних застосування, інноваційний процес може стати таким, що може допомогти подолати чинні бар'єри і в кінцевому рахунку надати населенню важливі відкриття та розвиток для інноваційних ідей [79, с. 109].

Досвід зарубіжних держав підтверджує, що уряди інноваційних успішних держав, вносять зміни до законодавства, фінансової та організаційної сфери, а це у свою чергу дає стимул для активізації інноваційної діяльності. В межах території таких держав, та звичайно, що за підтримки держави формуються інноваційні кластери, котрі сприяють тісному співробітництву, а також обміном ресурсами, знаннями та кадрами.

Варто відмітити, що бразильськими науковцями було проведено комплексне дослідження у сфері електронного урядування і на їхню думку варто приділяти увагу практиці ІТ управління в межах місцевих органів, включаючи тих, що лише розвиваються. Саме тут, ініціативи щодо розвитку інформаційних технологій, які формуються та розробляються вищими органами виконавчої влади є орієнтованим на подальшу демократизацію всіх процесів з доступу до інформації. На їхню думку, це можливо досягти завдяки дотриманню 3 ключових принципів: активній участі громадян в таких процесах, підвищення рівня інтеграції постачальників та партнерів і удосконаленні внутрішнього управління. Однак загальні рекомендації

використовуються не всіма муніципалітетами. Їхня політика електронного уряду, яка виражає загальні принципи в Бразилії, може не отримати бажаного результату, таке ж саме може трапитися й за ініціативи розумного міста. Аналізуючи діяльність електронного уряду в межах розумного міста, серед тих держав котрі лише стали на шлях розвитку, саме діяльність на місцевому рівні показує вдалу статистику. Проблеми, котрі не є суттєвими та дії, що можуть враховувати різницю між різними містами, лише можуть посприяти отриманню необхідних результатів. Органи місцевого самоврядування мають відповідати за визначення державної політики відповідно до своїх місцевих пріоритетів. Використання інформаційно-комунікаційних технологій може змінити економічний потенціал регіону та створити більшу конкурентоспроможність, призвести до нових можливостей для бізнесу та інновацій, впливаючи на економічний потенціал муніципалітету та його потенціал стати розумним містом [80, с. 632].

Суспільно важливе врядування є спрямованим на ефективне забезпечення належного та надійного політичного та економічного розвитку, що у свою чергу має бути орієнтованим на суспільство. Належна політика, що має за мету забезпечувати справедливість, зайнятість населення, розширення можливостей для населення, мінімізацію випадків бідності, ефективного надання соціальних та адміністративних послуг - виступають необхідними компонентами, котрі необхідно враховувати та впроваджувати з використанням ефективного управління.

В кожному із аналізованих випадків, лише застосовуючи спроможні способи та засоби стане можливим реалізація державної політики належним чином та з орієнтованістю на своє населення. Інноваційні технологія мають за основу впроваджувати найкращі та можливо навіть й низку альтернативних способів надання послуг своєму населенню. Втім зміни

котрі зараз можуть спіткати населення провокують необхідність пошуку та розробки новітніх шляхів з реалізації політики та послуг [81, с.9].

Беручи до уваги всі “історії успіху”, про котрі заявляють компанії приватного сектору, державні установи, в тому числі, також почали використовувати у своїй діяльності різноманітні технології штучного інтелекту, у всіх можливих сферах. Зокрема, це стосується освіти, охорони здоров’я, оподаткування тощо). Проте, звісно, що необхідними є глибокі дослідження, щоб повністю використати потенціал штучного інтелекту в державному секторі та використовувати різні технології штучного інтелекту для вирішення важливих проблем/потреб.

Варто відмітити, що науковці визначили новітній підхід щодо оформлення платформи з інформаційно-комунікаційних технологій в основі якого міститься механізм використання засобів штучного інтелекту. Мова йде саме про чат-боти, що активно почали застосовуватися в державних інститутах всіх рівні, для негайного вирішення суспільно-важливих питань та підвищення ступеня комунікації між громадянами та владними органами. Такий підхід у свою чергу базується на обробці державної мови, технологіях аналізу даних, а також машинному навчанні, в тому числі може використовувати дані різноманітних форм (до прикладу, це можуть бути документи, котрі включають законодавство та директиви, структуровані дані з операційних систем державних установ, дані соціальних мереж тощо), задля розвитку інноваційного цифрового каналу для підтримки комунікацій влади зі своїми громадянами [82, с. 360].

Також в окремих роботах визначено дві основні ідеї або ініціативи стосовно штучного інтелекту, який реалізується в Канаді на державній службі. Так проводяться консультативні наради з населенням та здійснюється співпраця у формуванні алгоритмів з оцінки впливу щодо поєднання прав людини та штучного інтелекту [83, с.44].

Результати, котрі були отримані є свідченням врахування національних консультацій з цифрової трансформації та трансформації необхідних даних, в тому числі й майбутні кроки для отримання більш інклюзивного управління штучним інтелектом в Канаді. Зокрема, у цьому аналізі було підсумовано ключові ідеї та події, що стосувалися управління штучним інтелектом у процесі проходження державної служби, а також було порушено питання стосовно дійсних намірів консультацій ISED. Така консультація являє собою досить перспективний та цікавий інструмент у підході ліберального урядом Канади до технологічної складової своєї політики. Здається, що саме завдяки такому механізму уряд запитує думку свого населення на основі чого потім формування спеціальні консультаційні механізми [83, с.44].

Таким чином, маємо визнати, що використання інформаційно-комунікаційних технологій та штучного інтелекту як інноваційного механізму антикризового управління в зарубіжних країнах є важливою складовою у розвитку їхнього державного управління в цілому.

3.2. Напрями вдосконалення інноваційної складової антикризового управління в Україні

На думку Довженко В. А. в у мовах сьогодення: “незважаючи на успіхи щодо цифровізації, недоліками сучасного інформаційно-аналітичного забезпечення систем прогнозування і планування передженню кризових явищ в державі визнаються: - відсутність правового зобов’язання органів місцевого самоврядування брати участь у системі моніторингу (збирання, аналіз інформації); - відсутність координації та співпраці між центральними, регіональними, місцевими органами влади, науковими організаціями в сфері інформаційного забезпечення прогнозування і

планування; - відсутність чіткого правового та організаційного механізму обміну інформацією між центральними і регіональними органами влади; - застарілість методів збору і обробки інформації; - відсутність єдиної інформаційної бази регіону; - відсутність фахівців в органах місцевої влади, здатних займатись збиранням і обробкою необхідної інформації або їх недостатня кваліфікація” [84, с. 80].

В умовах здійснення успішної антикризової діяльності стає необхідним аспектом формування умов для ефективного розвитку економічної системи на відповідних етапах, беручи до уваги можливу класифікаційні критерії кризових явищ, методів та засобів щодо їхнього усунення, поступова імплементації позитивного зарубіжного досвіду в національне законодавство.

Якщо аналізувати Угоду про асоціацію крізь призму впровадження євроінтеграційних процесів, то в Угоді, щодо антикризового управління визначено: “1. Прозорість антикризових заходів на всіх рівнях; 2. Відкрита двостороння комунікація за принципами “one voice policy”; 3. Залучення європейських партнерів до прогнозування та безпосередньо вирішення кризових ситуацій” [39].

Реалізація послідовності вироблення необхідних механізмів у системі антикризового управління вимагає застосування особливого інноваційного та інституційного забезпечення. У даному контексті мова йде про створення необхідних ситуаційних центрів на всіх рівнях влади. Враховуючи галузі суспільного життя такі центри можуть уособлюватися у:

- 1) “кризовий центр” (crisis center);
- 2) “центр командування й управління” (command and control center);
- 3) “залу нарад” (corporate boardroom, conference room)

4) “надзвичайний центр” (emergency center) тощо. Під ситуаційним центром, зазвичай розуміть не тільки окремі, спеціально обладнані для цього, але й належні програмні, телекомунікативні та методичної засоби,

котрі надають змогу забезпечити процес доставки, агрегації інформації з метою вироблення відповідного управлінського рішення [85, с. 140].

Такі ситуаційні центри можуть впливати на формування будь-яких інформаційних просторів з метою належного прогнозування, моніторингу, або прогнозування різного роду кризових явищ, в тому числі мати можливості для надання різноманітних ризиків, що може завдати така кризова ситуація [86, с. 119]

Варто відмітити, що Концепція ситуаційного центру була запропонована англійським кібернетиком С. Біром у 1970-ті рр., під керівництвом якого був створений перший ситуаційний центр для перших осіб держави. Робота ситуаційного центру базується на теорії прийняття рішень і передбачає участь у прийнятті рішень таких категорій фахівців [87, с. 100].

Ситуаційний центр може працювати у трьох режимах:

- 1) проблемного моніторингу;
- 2) планового обговорення управлінських ситуацій і впливів;
- 3) надзвичайного режиму.

Ключовим завданням Ситуаційного центру зазвичай є підтримка та надання стратегічних рішень на основі здійсненого поглибленого аналізу аналітичної інформації: “– експертів – людей, які є фахівцями з проблеми, що розглядається, беруть участь у колективному обговоренні альтернатив, але не відповідають за прийняті рішення ;– особи, котра приймає рішення та відповідає за них; – аналітиків – людей, котрі є фахівцями з проблеми, що розглядається, та мають досвід у моделюванні для підготовки альтернатив рішень, але не відповідають за прийняті рішення; – модератора – людини, яка є ініціатором колективного обговорення проблеми, організовує та веде колективне обговорення альтернатив рішення та готує пропозиції щодо можливих варіантів вирішення проблеми” [88, с. 6].

Станом на 2023 рік у Світі існує приблизно 300 ситуаційних центрів, котрі можуть використовуватися урядами держав та відповідними керівниками великих холдингів чи корпорацій.

використовуються урядами різних країн і керівниками великих корпорацій.

Зокрема, позитивним досвідом у організаційній діяльності ситуаційного центру може характеризуватися Німеччина. Саме в цій державі існує найбільший у Світі центр - “Gemeinsame Melde und Lagezentrum von Bund und Landern” (Тобто Загальний інформаційно-ситуаційний центр федерального центру та земель). Цей центр успішно функціонує вже більше двадцяти років. Основними завданнями цього ситуаційного центру визначено:

- 1) постійна співпраця та співробітництво із органами Європейського Союзу в площині моніторингу за кризовими явищами;
- 2) аналіз на визначення загроз і встановлення приблизних оцінок щодо можливих збитків, що можуть бути спричинені співпрацею з іншими урядами або державами;
- 3) здійснення підготовки документації та важливих матеріалів, в тому числі інформування населення держави щодо застосування першочергових заходів з подолання кризи;
- 4) формування загальнодоступного та відкритого місця, в якому населення може отримати вичерпну інформацію щодо потенційних загроз;
- 5) постійний моніторинг наявної обстановки в державі та взаємодія з федеральними органами.

Ситуаційні центри обслуговується німецькою інформаційною системою deNIS. Співробітники проектної групи deNIS роблять моніторинг більше тисячі Інтернет-сайтів і перевіряють їх на придатність для

розміщення своєї інформації у загальному доступі (в т. ч. сайти аварійних, рятувальних, сервісних служб) [89, с. 290].

Якщо розглядати досвід США, то в цій державі ефективно здійснює свою діяльність ситуаційний центр Білого дому. Такий центр забезпечує постійний та цілодобовий нагляд щодо забезпечення інформування Президента США, його помічника з питань національної безпеки, а також всіх членів Ради безпеки вичерпною та необхідною інформацією з метою підтримки належного рівня національної безпеки. Ключовими особливостями ситуаційного центру США, можливо визначити:

- досить невеликий розмір самого приміщення, на відміну від Німецького ситуаційного центру;
- надзвичайна близькість до базового місцезнаходження Президента країни, внаслідок чого очільник держави може отримати в оперативному та швидкому режимі всю інформацію про загальний стан в його державі;
- такий центр поєднує у собі одночасно два інструменти, а саме є операційним центром для вищого керівництва держави та є розвідувальним апаратом [89, с.291].

Безена І.М., крім того, пропонує: “запровадити у діяльність публічних організацій, так званий, цільовий антикризовий механізм публічного управління та адміністрування, який буде використовуватись як органами державної влади, так і органами місцевого самоврядування як знаряддя для здійснення цілеспрямованих перетворень у функціонуванні або розвитку конкретних об’єктів публічного адміністрування. З метою консолідованих дій влади та суспільних інститутів об’єднань громадян чинне законодавство України визначає окремі механізми із громадянсько-процесуальних питань: управління державними справами, надання можливості вільного доступу до інформації про діяльність органів виконавчої влади, а також забезпечення

комунікативної гласності, доступності до процесів та прозорості в діяльності зазначених органів” [90, с. 46].

Тому регулярне проведення консультацій влади із громадськістю буде лише сприяти подальшому механізму налагодження взаємодовіри між населенням та його державним органами. У процесі створення відповідних умов щодо прийняття безпосередньої участі громадянами проєктів з вирішення питань громади та її соціально-економічного розвитку, можливо досягти гарного розвитку держави [90, с. 47].

Отже, підсумовуючи можливо аргументувати необхідність подальшого розвитку в Україні ситуаційних центрів, як інноваційних механізмів антикризового управління в нашій державі.

Висновки до Розділу 3.

Розглянувши комплексно зарубіжний досвід з впровадження інноваційних механізмів антикризового управління та перспективи його застосування в Україні можливо зробити висновки.

1. Визначено, що досвід зарубіжних держав підтверджує, що уряди інноваційно успішних держав, вносять зміни до законодавства, фінансової та організаційної сфери, а це у свою чергу дає стимул для активізації інноваційної діяльності. В межах території таких держав, та звичайно, що за підтримки держави формуються інноваційні кластери, котрі сприяють тісному співробітництву, а також обміном ресурсами, знаннями та кадрами. Сучасні умови життя підтверджують, що лише здійснюючи інноваційну діяльність (застосовуючи нові технології, процеси, управлінські інновації, мотивацію персоналу до прийняття активної участі в таких процесах) можливо досягти найкращих результатів.

2. З'ясовано, що необхідним для подальшого впровадження в Україні є важливість раціонального використання штучного інтелекту в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, а також перспективність застосування інформаційно-комунікаційних технологій для підтримки зв'язку “влада-громадянське суспільство”
3. Доведено, необхідність впровадження в Україні ситуаційних центрів як інноваційних механізмів антикризового управління, адже проведення консультацій влади із громадськістю сприятиме налагодженню взаємодовіри – системного та відкритого діалогу. Такі ситуаційні центри можуть функціонувати у трьох режимах Ситуаційний центр може успішно здійснювати свою діяльність в межах трьох режимів, а саме: планового обговорення щодо прийняття управлінських чи інших важливих рішень; проблемного моніторингу та у режимі надзвичайних ситуацій.
4. Визначено ключові проблеми у сфері інформаційно-аналітичного забезпечення системи прогнозування і планування передженню кризових явищ в державі, серед яких: відсутність чіткого правового та організаційного механізму обміну інформацією між центральними і регіональними органами влади; застарілість методів збору і обробки інформації; відсутність правового зобов'язання органів місцевого самоврядування брати участь у системі моніторингу (збирання, аналіз інформації) тощо.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі проведено науково-теоретичне обґрунтування інноваційних підходів до застосування новітніх механізмів антикризового управління в Україні за сучасних умов та на цій основі розроблено практичні рекомендації щодо їх удосконалення. Враховуючи мету та завдання поставленого на початку наукового дослідження, беручи до уваги здійснений комплексний аналіз інструментів антикризового управління, можливо сформулювати низку аргументованих висновків.

1. Визначено, що антикризове управління це -- системна та багатокомпонентна діяльність визначених суб'єктів, що спрямована на подолання кризи та кризових явищ, в тому числі застосування механізмів та інструментів з виведення системи з кризового стану, а також застосування управлінських рішень щодо попередження виникнення можливих антикризових ситуацій в майбутньому. Основними завданнями антикризового управління визначено: 1) Прогнозування передкризових ситуацій та явищ; 2) Економічна прогнозованість антикризових стратегій та програм; 3) Визначення відповідних засобів та методів управлінської діяльності з подолання кризових ситуацій; 4) Розмежування управлінських механізмів; 5) Проведення селекційної роботи серед персоналу.

2. Принципи антикризового управління - це вихідні ключові ідеї, що лежать в основі здійснення антикризового управління. Основними принципами визнаються: принцип інноваційності під час прийняття управлінських рішень; принцип ранньої діагностики кризових явищ; принцип сталості і безперервності у здійсненні антикризової діяльності; принцип оперативності, гнучкості управління, фактору часу; принцип професіоналізму антикризового управління; принцип наукового аналізу та прогнозування тенденцій; принцип повної реалізації існуючих

можливостей; принцип адекватності вибору механізмів антикризового управління.

3. Підходи до антикризового управління в США, базується на вдосконаленні нормативно-правового забезпечення у сфері зайнятості населення та розробці відповідних регіональних програм з розвитку. Державами членами Європейського Союзу застосовуються такі напрями антикризового управління як: 1) застосування регіонального підходу до подолання наслідків кризових явищ; 2) формування нового механізму фінансових ринків на рівні Європейського Союзу; 3) усунення негативних наслідків впливу на економіку завдану кризовими ситуаціями.

4. Нормативно-правове забезпечення антикризової діяльності це сукупність регламентуючих нормативно-правових актів різного рівня, що включає законодавство України та внутрішні нормативні акти. Основними нормативно-правовими актами у сфері антикризового управління в умовах сьогодення є Постанова КМУ “Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки”, Указ Президента України “Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року”, Постанова КМУ “Про деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану”, Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони;

5. Механізм антикризового управління – є низкою послідовних та здійснюваних один за одним заходів стосовно виявлення, вжиття профілактичних заходів, формування етапів з подолання кризи, а також визначення шляхів з мінімізації наслідків, що можуть бути спричинені кризою та кризовими явищами. Серед

основних різновидів механізмів виділяють: цільовий, правовий, економічний, соціальний. Важливими є також інноваційні механізми антикризової діяльності, які в умовах запровадження правового режиму воєнного стану та військових дій на території України, мають орієнтуватися на керованість та формування цивілізованих і правових меж регулювання економічної діяльності, в тому числі, бути спрямованими на мінімізацію ризиків виникнення тіньової економіки.

6. Виокремлено три групи інструментів антикризового управління, а саме: 1) інструменти, що застосовуються у процесі виявлення кризи та кризових явищ (ситуацій); 2) інструменти, що застосовуються у процесі активної фази кризової ситуації; 3) інструменти, що застосовуються у процесі виходу з кризової ситуації. Відповідно до структурного поділу, можливо виділити: 1) інвестиційно-економічні інструменти (стосуються укладання різного роду угод або фінансування перспективних проектів з державних інвестиційних фондів); 2) фіскально-регулятивні інструменти (податкове регулювання); 3) інноваційно-технологічні інструменти (трансфер технологій); інституційні інструменти (мають вираження у документальних оформленнях угод з приводу регіональних чи міжнародних організації, в тому числі створюють сприятливий клімат для залучення інвестицій)

7. Досвід зарубіжних держав підтверджує, що уряди інноваційно успішних держав, вносять зміни до законодавства, фінансової та організаційної сфери, а це у свою чергу дає стимул для активізації інноваційної діяльності. При цьому необхідним для подальшого впровадження в Україні є важливість раціонального використання

штучного інтелекту в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, а також перспективність застосування інформаційно-комунікаційних технологій для підтримки зв'язку “влада-громадянське суспільство”.

8. Доведено, необхідність впровадження в Україні ситуаційних центрів як інноваційних механізмів антикризового управління, адже проведення консультацій влади із громадськістю сприятиме налагодженню взаємодовіри – системного та відкритого діалогу. Такі ситуаційні центри можуть функціонувати у трьох режимах Ситуаційний центр може успішно здійснювати свою діяльність в межах трьох режимів, а саме: планового обговорення щодо прийняття управлінських чи інших важливих рішень; проблемного моніторингу та у режимі надзвичайних ситуацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Київ. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 579 с.
2. Борох Ю.О. Кризові явища як загроза економічній стабільності підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Випуск 2 (45). С. 29–33.
3. Ткачова Н.М. Розробка ефективного державного механізму антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 8. С. 124-126
4. Чикаренко І.А. Принципи та модель реалізації системи антикризового управління на муніципальному рівні. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_04\(11\)/11ciaumr.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_04(11)/11ciaumr.pdf)
5. Бабич А.О. Формування концепції державного антикризового управління в Україні. *Державне будівництво*. 2009. № 1. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2009-1/index.html>
6. Безверхнюк Т.М., Сенча І.А., Сивак Т.В. Державний механізм антикризового управління на засадах проектного підходу: обґрунтування проектного поля. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. Серія: Державне управління. 2014. Вип. 2. С. 23-29
7. Ярова І.В. Особливості антикризового управління в публічному секторі. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 1. С. 138-145.
8. О.Є. Воронін, І.О. Товма. Сутність та основні принципи антикризового управління. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 216. С. 30-33.

9. Шершньова З. Є., Багацький В. М., Гетманцева Н. Д. Антикризове управління підприємством. навч. посіб. за заг. ред. З. Є. Шершньової. Київ. КНЕУ, 2007. 680 с.
10. Сапа Н.В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2009. Вип. 38. С. 106–116
11. Борщевський В. В. Антикризове управління. енциклопедія державного управління. у 8 т. / наук. ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Національна академія державного управління при Президентові України. Київ. НАДУ, 2011. Т. 8 : Публічне врядування / наук. ред. кол. : В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) [та ін.] ; Львівський регіональний інститут державного управління Національна академія державного управління при Президентові України. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. С. 38-40
12. Кравцова Т., Лащенко О., Кравцов О. Теоретичні основи впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління. Аспекти публічного управління, № 2021 9(3), С. 64-72
13. Маховка В. М. Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. 2012. № 1. С. 219-225. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2012_1_43.
14. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством. Київ.: Т-во «Знання», 2005. 824 с.
15. Дурман М. О., Дурман О. Л. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. Вісник ХНТУ. 2021. № 1 (76). С. 153–161.
16. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. Ефективність

- державного управління. 2018. Вип. 2. С. 30-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2018_2_5.
17. Лук'янихін В.О. Принципи антикризового управління територіальними одиницями. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 6–8 травня 2014 р. / За заг. ред. О.В. Прокопенко. Суми : СумДУ, 2014. Т.1. С. 58-59.
18. Антикризове управління: навчальний посібник. Б.Г. Шелегеда, О.М. Шарнопольська, М.В. Румянцев.: ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2013. 252 с.
19. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36 (1). С.109-113 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_36\(1\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_36(1)_24).
20. Кузнецов Є. С. Суть антикризового управління та принципи його здійснення. Ефективна економіка. № 10 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>
21. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств. Київ. КНЕУ, 2000. 412 с.
22. Сидоренко К. В. Сучасні антикризові стратегії розвинених країн світу. Економічний простір. 2020. № 159. С. 24-27 URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/55981/1/Сидоренко%20610-Текст%20статті-730-1-10-20201120.pdf>
23. Безверхнюк Т. М., Сенча І. А., Сивак Т. В. Державний механізм антикризового управління на засадах проектного підходу: обґрунтування предметного поля. Технології та механізми державного управління. С. 23-29. URL: <http://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol2/6.pdf>
24. Vasiliev V. S. World Financial Crisis. Phase 2 (Recession).USAY Canada. – Economy, politics, culture, 2009. N 3. P. 24 (russ.) ; Wittmann W.

- Finanzkrisen. Woher sie kommen, wohin sie fuehren, wie sie zu vermeiden sind. W. Wittmann. Zuerich, 2009. S. 18–25.
25. Корнєєв В. Монетарний інструментарій посткризового відновлення: нові стимули центробанків. Вісник НБУ. 2011. №4. С.30-33
26. Борисова С. Є. Заходи державного регулювання по виходу з кризи національних економічних систем. Вісн. Донец. ун-ту. Серія В: Економіка і право. 2011. Т. 1. С. 200-203.
27. Габрилевич А.С. Антикризова політика Європейського Союзу: уроки для України. Проблеми міжнародних відносин: Зб. наук. пр. Київ.. КиМУ, 2010. Вип. 1. с. 147-159 URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Pmv/2010_1/11%20gabrylevich.pdf
28. Плешакова Н. А., Світовий досвід антикризового регулювання в зарубіжних країнах. Ефективна економіка. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4332>
29. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. 2-ге вид., випр. і допов. Київ. Центр навч. л-ри, 2008. 507 с.
30. Навчально-методичний посібник для самостійної роботи магістрів спеціальності: 074 “Публічне управління та адміністрування спеціалізація” “Територіальне управління та місцеве самоврядування / уклад. Птахіна О.М. ; Держ. закл. “Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка”, Старобільськ : Вид-во ДЗ „ЛНУ імені Тараса Шевченка”, 2017. 164 с.
31. EU tackles social dimension of economic crisis [Electronic resource]: official web-site. EU. 2009.: URL: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=736>.
32. Качова Н. М. Розробка ефективного державного механізму антикризового управління. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 8. С. 124–126. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=4400&i=23>
33. Сапа Н. В. Компаративний аналіз світового і вітчизняного досвіду антикризового державного управління. Держава та регіони. Сер. Держ.

- упр. 2011. Вип. 1. С. 115-119. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2011/22.pdf
34. Батракова Т.І., Сардак А.О. Механізм реалізації антикризової стратегії держави, антикризові заходи. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Випуск 14. Ч. 2. С. 25–28.
35. Аналіз стану зовнішньоекономічної безпеки України: основні загрози та пропозиції щодо подолання кризових явищ. URL: <http://www.niisp.gov.ua/articles/152/>
36. Зачосова Н. В., Куценко Д. М. Правові аспекти антикризового управління у системі фінансового менеджменту. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2011 р. № 2(10). С. 172-180.
37. Про Програму надзвичайних заходів щодо стабілізації економіки України та виходу її з кризового стану: Постанова Верховної Ради УРСР від 03.07.1991 р. № 1291-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1291-12/ed19910703#Text>
38. Про першочергові заходи щодо запобігання негативним наслідкам фінансової кризи та про внесення змін до деяких законодавчих актів України: Закон України від 31.10.2008 № 639-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/639-17/ed20081031#Text>
39. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: [:http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/984_011](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/984_011).
40. Стратегія сталого розвитку “Україна - 2020: Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>

41. Кодекс України з процедур банкрутства: Закон України від 18.10.2018 № 2597-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>
42. Закон України “Про заходи, спрямовані на подолання кризових явищ та забезпечення фінансової стабільності на ринку природного газу” <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1639-20#Text>
43. Господарський кодекс України: Закон України від 16. 01. 2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15/card6>
44. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
45. Міжнародний стандарт фінансової звітності для малих та середніх підприємств від 01.01.2013. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_063
46. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010. № 2755-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
47. Про порядок проведення аналізу фінансово-господарського стану суб'єктів господарювання державних підприємств і підприємств, у статутному капіталі яких частка державної власності перевищує п'ятдесят відсотків, та підготовки на запити суду, прокуратури або іншого уповноваженого органу висновків про наявність ознак фіктивного банкрутства, доведення до банкрутства, приховування стійкої фінансової неспроможності, незаконних дій у разі банкрутства: Наказ Міністерства юстиції України від 26.02.2013 № 327/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0331-13#n14>
48. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 № 1576-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
49. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2275-19>

50. Указ Президента України “Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року” <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
51. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text>
52. Про затвердження Указу Президента України «Про воєнного стану в Україні»: Закон України від 24.02.2022 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text>
53. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: Постанова № 440 від 12.04.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text> .
54. Варічева Р. В. Організаційні передумови удосконалення економічного механізму внутрішньовиробничого управління. Формування ринкових відносин в Україні. 2007. № 7–8. С. 60–68.
55. Ластенко А. В. Основи управління внутрішнім господарським механізмом підприємства. Вісник економічної науки України. 2007. № 1. С. 11–16
56. Словник з теорії організації : навч. посіб.] [Бакай С. С., Білун С. О., Світлична А. В. та ін.. Полтава : РВВ ПДАА , 2002. 146 с.
57. Економічна енциклопедія : у 3-х т. уклад. Б. Д. Гаврилишин, О. А. Устенко та ін., ред. С. В. Мочерний. Т. 2. Київ. Академія, 2001. 848
58. Саєнко Г.В. На шляху до стійкого розвитку економіки: господарський механізм взаємодії. О. О. Папаїка. Донецьк. ДонДУЕТ ім. М. Тугана-Барановського, 2005. 928 с.
59. Богданець А. Технології антикризового управління в діяльності організації. URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/39964/1/42.pdf>

60. Олешко А.А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. Ефективна економіка. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6106>
61. Хлевицька Т.Б. Механізми антикризового управління в системі економічної безпеки підприємства. Торгівля і ринок України : тематичний збірник наукових праць. Донецьк : ДонНУЕТ. 2008. Вип. 26, Т.1. С. 313-318.
62. Щербань І.О. Формування механізму антикризового управління посередницьких туристичних підприємств. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2010. Вип. 2 (50) URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vnuvgp/ekon/2010_2/index.htm
63. Юрик Н. Є. Дослідження антикризових інструментів в діяльності публічної організації. Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування: Колективна монографія. Тернопіль. ФОП Паляниця В. А. С. 255–267
64. Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2015. № 12.С. 300-310. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_45.
65. Карпенко О.А. Основи антикризового управління: Навч.-метод. посіб. Київ. Вид-во НАДУ, 2006. 208 с.
66. Каракуц А. Як карантин вплинув на економіку України. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3154276-ak-karantin-vplinu-v-na-ekonomiku-ukraini.html>
67. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. Ефективна економіка. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9447>

68. Нечаєва І.А., Шитікова Л.В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. Вісник Херсонського національного технічного університету. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ. № 4(83) (2022). 97-106 URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/14
69. Череп А. В., Северина С. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства. *Економічний простір*. 2010. № 37. С. 277–282.
70. Бородін Є.І., Безена І.М., Марк Е. Генсон. Про шляхи демократизації та децентралізації публічних інституцій держави. Публічне управління та митне адміністрування. Науковий збірник. 2019. № 3(22). 290 с. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2019/3/25.pdf>
71. Плікус, І. ІНСТРУМЕНТАРІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ: ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ЗАСТОСУВАННЯ. *Молодий вчений*, 1 (77), 2020 р. С.259-264. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-1-77-57>
72. Тюріна Н. М. Антикризове управління: навч. посібник. Київ. ЦУЛ. 2012. 448 с.
73. Редькін Д. Концептуальні основи антикризового управління. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/8.1/284.pdf>
74. Чухно А. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання. *Економіка України*. № 1. 2010. С. 4-18.
75. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 503 с.
76. Олешко А. А. Концептуальні засади антикризового регулювання національної економіки. *Економіка та держава*. 2012. № 9. С. 4-7. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2012_9_3 .
77. Мельниченко О.А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями. Теорія та практика державного управління. 2018. № 2(49). URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-2/doc/1/03.pdf>

78. Meijer, A. J., Manuel Pedro Rodríguez Bolívar, and J. Ramon Gil-Garcia. From e-government to digital era governance and beyond: Lessons from 15 years of research into information and communications technology in the public sector *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2018: 1-6
79. Sebastian P, et al. Best Practice Guidance for Creation and Management of Innovations in Health care and Information and Communications Technologies. . 26.2. 2022: 106–114.
80. Przeybilovicz, Erico, Maria Alexandra Cunha, and Fernando de Souza Meirelles. The use of information and communication technology to characterize municipalities: who they are and what they need to develop e-government and smart city initiatives. *Revista de Administração Pública*. 52 (2018): 630-649.
81. Chhikara, Bhupender S. Good Governance: Role of science, technology and Innovations. 2.1 (2015): *Integrated Journal of Social Sciences*. 7–14.
82. Androutsopoulou, Aggeliki, et al. Transforming the communication between citizens and government through AI-guided chatbots. *Government information quarterly* 36.2 (2019): 358–367
83. McKelvey, Fenwick, and Margaret MacDonald. Artificial intelligence policy innovations the Canadian federal government. 44.2 (2019): 43-50
84. Довженко В. А., Русак О. П., Золотницька Ю. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення прогнозування і планування соціально-економічного розвитку територій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 79–84.
85. Пристайко В.В. Ситуаційні центри як ключовий інституційний механізм державного антикризового управління: зарубіжний досвід. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. Том 30(69). № 3. С. 138-142. <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.3/24>.
86. Гладун Ю.Я., Ліпенцев А.В. Побудова типового центру забезпечення публічної безпеки на прикладі ситуаційного центру Головного Управління

- Національної поліції у Львівській області. Ефективність державного управління. 2016. Вип. 4. С. 119–128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2016_4_15
87. Дніпренко Н.К., Вишневський В.В. Ситуаційний центр як складова електронного урядування. Збірка доповідей П'ятої дистанційної науково-практичної конференції за міжнародною участю «Системи підтримки прийняття рішень. Теорія і практика. СППР–2009». 2009. С. 99–103. URL: <http://conf.atsukr.org.ua/sbornik.php#292>
88. Ситуативні центри органів державної влади: наукові розробки / авт. кол. : А.І. Семенченко, І.В. Кли- менко, А.В. Журавльов та ін. Київ : НАДУ, 2013. 60 с.
89. Труш О.О., Гудима О.П., Новік І.С. Інформаційно-аналітичні засоби забезпечення державного управління у провідних країнах світу: досвід для України. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 3. С. 287–295. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2014_3_40
90. Безена І.М. Формування механізмів антикризового управління на регіональному рівні в умовах децентралізації. *Держава та регіони*. 2020. № 2(70). С.45 – 51.

ДОДАТКИ

Додаток № 1 Пріоритетні заходи антикризового управління країн – учасниць ЄС

Країна	Пріоритетні заходи антикризової політики
Німеччина	стимулювання попиту; стабілізація банківської системи; підтримка реального сектора; забезпечення зайнятості; підтримка пріоритетних сфер діяльності.
Франція	підтримка пріоритетних галузей; збереження робочих місць; стимулювання попиту; жорстке регулювання банків.
Нідерланди	державна допомога фінансовим установам.
Італія	підтримка соціальної сфери.
Іспанія	залучення інвестицій; підтримка будівельної галузі.
Великобританія	стимулювання попиту; державна допомога фінансовим установам і контроль за грошовими коштами банків; сприяння відновленню реального сектора економіки; підтримка соціальної сфери.

