

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет бізнесу і права  
Кафедра фінансів, обліку та підприємництва**

**Організація антикризового управління та забезпечення стійкості  
підприємства**

Кваліфікаційна робота (проєкт)  
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконав: студент 4 курсу 451 групи  
спеціальності: 076 Підприємництво,  
торгівля та біржова діяльність  
освітньо-професійної програми  
«Підприємництво, торгівля та біржова  
діяльність»  
Білоус Артем Олександрович

Керівник: Мельникова К.В., кандидатка  
економічних наук, доцентка кафедри  
Рецензент: к.е.н., доцентка  
Карнаушенко А.С.  
голова СФГ «Олексієнко С.М.»

Івано-Франківськ – 2024

## ВСТУП

У сучасному світі, що характеризується постійними змінами та нестабільністю, питання ефективного управління та забезпечення стійкості підприємств набуває все більшої актуальності. Кризові ситуації на підприємствах можуть виникати з різних причин, таких як економічні коливання, політична нестабільність, конкурентний тиск, технологічні зміни та інші фактори. Ці ситуації вимагають від підприємств швидкої реакції та ефективного відновлення бізнесу в умовах обмежених ресурсів.

**Мета дослідження** полягає в аналізі організації антикризового управління та забезпечення стійкості підприємства з урахуванням сучасних тенденцій та методів. В умовах загострення конкуренції на ринку та впливу глобальних економічних процесів, антикризове управління стає критичним елементом стратегічного управління підприємством.

Дослідження буде проведено на основі реальних кризових ситуацій, що виникали та вирішувалися на підприємствах різних галузей. Аналіз таких ситуацій дозволить ідентифікувати ключові фактори, що впливають на стійкість підприємства та ефективність застосування антикризових стратегій.

### **Задачі дослідження включають:**

- Зібрання та аналіз наукової літератури з питань антикризового управління, економіки кризових ситуацій та стратегій управління в умовах нестабільності.

- Проведення аналізу реальних кризових ситуацій на підприємствах різних галузей з використанням методів та інструментів антикризового управління.

- Визначення факторів, що впливають на стійкість підприємства в умовах кризи та ідентифікація стратегій для їх управління.

- Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи антикризового управління на підприємстві з метою підвищення його стійкості та конкурентоспроможності.

Методологія дослідження базуватиметься на поєднанні кількох підходів, зокрема комплексному аналізі літературних джерел, порівняльному аналізі реальних кейсів та використанні кількісних та якісних методів дослідження.

Очікувані результати включають розширене розуміння основних концепцій та методів антикризового управління, ідентифікацію ключових факторів стійкості підприємств у кризових ситуаціях та розробку практичних рекомендацій для підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності.

Таким чином, дослідження зазначеної теми є актуальним для практики управління підприємствами та сприятиме подальшому розвитку теорії управління в умовах нестабільності.

# РОЗДІЛ 1

## ПОНЯТТЯ КРИЗИ В ЕКОНОМІЦІ ТА УПРАВЛІННІ

### 1.1 Фактори, що сприяють виникненню кризи на підприємстві

Криза - це складне та мультифакторне явище, яке відображається в різних аспектах суспільного життя, зокрема в економіці та управлінні. В контексті економіки криза є періодом загострення проблем та виникнення серйозних викликів, які негативно впливають на функціонування економічної системи. Вона може проявлятися у великому спаді виробництва, збільшенні безробіття, зменшенні інвестицій та споживчих витрат, а також зниженні валютного курсу, фінансових кризах та інших негативних явищах. Причини кризи можуть бути різними, включаючи фінансові збої, політичну нестабільність, глобальні кризи, природні катастрофи, технологічні зміни та інші фактори.

У сфері управління криза розглядається як ситуація, коли організація стикається з серйозними проблемами, які загрожують її існуванню або подальшому розвитку. Це може включати втрату ринкової позиції, фінансові труднощі, негативний репутаційний вплив, конфлікти внутрішнього управління та інші проблеми. Управління кризою передбачає прийняття ефективних стратегій та заходів для подолання труднощів та відновлення стабільності та успішності організації.

Подібно до економічної кризи, криза в управлінні може мати різні причини, включаючи недоцільне управління ресурсами, стратегічні помилки, недоцільне прийняття рішень, несправності в системі управління та інші фактори. Кризові ситуації можуть виникати в будь-якому типі організацій, від малих підприємств до великих корпорацій, та в будь-якій галузі, включаючи виробництво, послуги, фінанси, ІТ і т. д.

При управлінні кризою ключовою є реакція на негативні події швидко та ефективно. Це може включати реорганізацію бізнес-процесів,

скорочення витрат, перегляд стратегії розвитку, пошук нових ринкових можливостей та інші заходи. Ефективне управління кризою може допомогти організації не тільки вижити в складних умовах, але й зростати та розвиватися в майбутньому.

Отже, розуміння поняття кризи в економіці та управлінні є важливим для розробки стратегій подолання труднощів та забезпечення стійкості та успішності організації.

Виникнення кризової ситуації на підприємстві може бути обумовлене різноманітними факторами, які взаємодіють та посилюють один одного. Деякі з основних факторів, що сприяють виникненню кризи, включають:

1. Економічні чинники: Наприклад, різке зростання інфляції може призвести до зростання витрат на матеріали та послуги для виробництва, що в свою чергу збільшить собівартість продукції і зменшить прибуток підприємства. Або зміни в курсах валют можуть негативно вплинути на вартість імпортованих матеріалів або експортну діяльність підприємства, зменшуючи його прибутковість.

2. Фінансові труднощі: Наприклад, недостатність оборотних коштів може призвести до труднощів у погашенні заборгованості перед постачальниками або співробітниками, що може призвести до перерв у постачанні сировини або послуг, а також зниження мотивації персоналу.

3. Недоцільне управління ресурсами: Наприклад, недоцільне використання людських ресурсів може включати недостатню кваліфікацію персоналу або невідповідність займаних посад, що може призвести до погіршення якості продукції або послуг, а також збільшення витрат на навчання або заміну персоналу.

4. Зміни в законодавстві та регулюванні: Наприклад, зміни в податковому законодавстві можуть призвести до збільшення податкового тягару на підприємство, що зменшить його прибутковість. Або зміни в

вимогах щодо охорони навколишнього середовища можуть призвести до збільшення витрат на впровадження нових технологій чи обладнання.

5. Технологічні зміни: Наприклад, відставання від інновацій та впровадження нових технологій може призвести до втрати конкурентоспроможності підприємства на ринку, зокрема, якщо конкуренти використовують більш ефективні та продуктивні технології.

6. Внутрішні конфлікти та проблеми з управлінням: Наприклад, конфлікти між власниками або керівництвом підприємства можуть призвести до недостатньої уваги до стратегічних проблем або непослідовності у прийнятті рішень, що може негативно вплинути на ефективність та результативність діяльності підприємства.

## **1.2. Основні принципи антикризового управління**

Антикризове управління - це система стратегій, методів та інструментів, спрямованих на попередження виникнення кризових ситуацій або ефективне подолання їх на підприємстві. Основні принципи антикризового управління включають превентивність. Превентивність означає передбачення потенційних проблем і прийняття запобіжних заходів для їх уникнення або зменшення наслідків. Цей підхід базується на ідеї попередження кризових ситуацій шляхом ретельного аналізу ризиків та прийняття відповідних заходів ще до їх появи.

Основні аспекти превентивності включають аналіз ризиків. Першим кроком у превентивному управлінні є ідентифікація потенційних ризиків, які можуть виникнути у діяльності підприємства. Це може бути ризик фінансової нестабільності, недостатньої ліквідності, змін в ринковому середовищі, технічні проблеми тощо. Після ідентифікації ризиків необхідно оцінити їх потенційний вплив на підприємство та його можливі наслідки. Це допомагає визначити, які ризики є найбільш значущими та на які з них необхідно звернути особливу увагу.

На основі аналізу ризиків розробляються конкретні стратегії та плани дій для їх уникнення або зменшення наслідків. Це може включати розробку системи фінансового моніторингу, диверсифікацію портфеля продуктів, страхування від певних ризиків, створення резервних фондів тощо. Після розробки стратегій важливо їх реалізувати та впровадити в роботу підприємства. Це може включати проведення необхідних інвестицій, навчання персоналу, встановлення нових процедур та політик, зміни у структурі організації тощо.

Процес превентивного управління не завершується після впровадження запобіжних заходів. Важливо постійно моніторити ситуацію та контролювати виконання стратегій, а також вчасно коригувати плани, якщо з'являються нові ризики або змінюються умови діяльності. Превентивність є ефективним інструментом управління ризиками та забезпечення стабільності підприємства, оскільки дозволяє вчасно виявляти та уникати потенційних проблем, зменшуючи вірогідність виникнення кризових ситуацій та їх негативний вплив на діяльність підприємства.

Прозорість та відкритість управління є ключовими аспектами ефективного антикризового управління. Ці принципи визначаються як здатність підприємства надавати відкритий доступ до інформації про свою діяльність, фінансовий стан, стратегії та плани розвитку всім зацікавленим сторонам, включаючи інвесторів, співробітників, клієнтів та партнерів. Прозорість означає, що інформація про підприємство повинна бути доступною та зрозумілою для всіх зацікавлених сторін. Це може включати публічне оприлюднення фінансових звітів, річних звітів про діяльність, а також інших важливих документів, які відображають стан підприємства. Наприклад, розкриття інформації про фінансові результати, витрати та прибутки допомагає інвесторам та аналітикам оцінити фінансову стабільність та перспективи підприємства. Відкритість управління передбачає відкритий діалог з усіма зацікавленими сторонами

та готовність до обговорення стратегічних планів, проблем та викликів, з якими зіштовхується підприємство. Це може включати проведення відкритих нарад з інвесторами, зустрічі з представниками громадськості, а також активну участь у стандартних процедурах корпоративного управління. Наприклад, підприємство може регулярно проводити зустрічі зі співробітниками для обговорення стратегічних цілей, проблем та ідей щодо поліпшення діяльності. Прозорість та відкритість сприяють створенню довіри між різними стейкхолдерами підприємства та сприяють його стабільному розвитку. Вони дозволяють зацікавленим сторонам краще розуміти стратегічні рішення та дії підприємства, а також дозволяють підприємству отримувати важливий фідбек та підтримку від своїх партнерів та клієнтів.

Гнучкість та адаптивність є ключовими аспектами антикризового управління, оскільки дозволяють підприємству ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також швидко адаптуватися до нових обставин і вимог ринку. У контексті антикризового управління гнучкість означає здатність підприємства змінювати свою стратегію, процеси та підходи швидко та ефективно, щоб відповідати на виклики кризової ситуації. Наприклад, якщо на ринку з'являється новий конкурент або змінюються вимоги споживачів, гнучкість дозволяє підприємству швидко переглянути свою стратегію маркетингу або асортимент продукції. Адаптивність включає в себе здатність підприємства вчитися з нових ситуацій і швидко реагувати на них, роблячи відповідні зміни у своїх процесах, стратегіях та рішеннях. Наприклад, якщо підприємство зіштовхується з новими регуляторними вимогами або технологічними інноваціями, адаптивність дозволяє йому швидко реагувати на ці зміни, змінюючи свої процеси або інвестуючи у нові технології. Гнучкість та адаптивність можуть виявитися критичними у кризових ситуаціях, коли підприємство змушене швидко адаптуватися до нових умов і змінювати свої стратегії для збереження



конкурентоспроможності та стабільності. Вони дозволяють підприємству рухатися вперед навіть у складних умовах, забезпечуючи йому можливість виживання і подальшого розвитку.

Стратегічне планування є ключовим елементом антикризового управління, оскільки воно дозволяє підприємству систематично оцінювати своє внутрішнє та зовнішнє середовище, визначати свої цілі та напрямки розвитку, а також розробляти конкретні плани дій для їх досягнення. Аналіз зовнішнього середовища включає ретельне вивчення ринкових тенденцій, дій конкурентів, законодавчих та регуляторних змін, а також інших факторів, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Це допомагає підприємству адаптуватися до змін та виявляти нові можливості для розвитку. Аналіз внутрішнього середовища передбачає оцінку ресурсів, компетенцій, конкурентних переваг та слабких сторін підприємства, що допомагає визначити потенційні обмеження та можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємство встановлює свою місію, стратегічні цілі та напрямки розвитку, які відображають його середньострокові та довгострокові плани. Розробка стратегій та тактик включає визначення конкретних заходів для досягнення цілей, таких як розширення ринків, розвиток нових продуктів, оптимізація виробничих процесів тощо. Моніторинг та коригування стратегій дозволяють підприємству вчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та вносити необхідні корективи у свої плани, забезпечуючи стійкий розвиток.

Ефективне управління ресурсами є ключовим аспектом антикризового управління, оскільки воно дозволяє підприємству оптимізувати використання своїх ресурсів для забезпечення стійкості та ефективності в умовах кризи. Основні аспекти включають управління фінансовими ресурсами, що передбачає раціональний розподіл бюджету, контроль витрат та мінімізацію фінансових ризиків. Ефективне

управління людськими ресурсами включає підбір, розвиток та мотивацію персоналу, створення сприятливої робочої атмосфери та використання ефективних систем стимулювання. Управління матеріальними ресурсами передбачає оптимізацію процесів закупівлі, виробництва та складування, забезпечення належного рівня обладнання та сировини. Управління інформаційними ресурсами полягає в забезпеченні доступності та точності інформації для прийняття стратегічних рішень. Загалом, ефективне управління ресурсами дозволяє підприємству досягати стратегічних цілей та забезпечує його стійкість у довгостроковій перспективі.

Комунікація та залучення персоналу відіграють важливу роль у кризовому управлінні, сприяючи створенню довірчого середовища та підвищенню ефективності управління. Основні аспекти включають чіткість та відкритість комунікації, що передбачає проведення регулярних нарад та зустрічей, де керівництво ділиться інформацією про стратегічні цілі, поточні проблеми та плани дій. Залучення персоналу до процесів прийняття рішень дозволяє враховувати різні погляди та досвід працівників, що збільшує шанси на успішну реалізацію рішень. Створення механізмів зворотного зв'язку, таких як анонімні опитування та відкриті дискусії, дозволяє співробітникам висловлювати свої ідеї та пропозиції. Організація регулярних нарад та тренінгів забезпечує актуальну інформацію та сприяє розвитку навичок співробітників. Стимулювання та визнання успіхів працівників підвищує мотивацію та підтримує внутрішню довіру, сприяючи ефективному управлінню в умовах кризи.

Комплексний підхід в антикризовому управлінні передбачає розгляд кризової ситуації у контексті всіх аспектів діяльності підприємства. Це означає врахування фінансових, виробничих, маркетингових, кадрових та інших аспектів під час прийняття стратегій та розробки планів управління кризою. Підприємство, що застосовує

комплексний підхід, ретельно аналізує всі аспекти своєї діяльності, щоб зрозуміти, як криза вплине на різні сфери його функціонування. Взаємодія різних відділів та підрозділів дозволяє спільно розробляти та впроваджувати стратегії управління кризою. Основна перевага комплексного підходу полягає в тому, що він дозволяє підприємству бачити кризу як цілісну проблему, забезпечуючи ефективну реакцію на неї та сприяючи стабільності та успішності підприємства навіть у складних умовах.

Впровадження інновацій та креативних підходів в антикризовому управлінні є ключовим елементом успішної стратегії. Цей принцип передбачає здатність підприємства адаптуватися до змін та активно шукати нові можливості для вдосконалення та розвитку. Інновації можуть виявлятися у продуктах, процесах, маркетингу, технологіях та управлінні. Наприклад, впровадження нових технологій у виробництво дозволяє підвищити продуктивність та знизити витрати. Інновації можуть також стосуватися інших аспектів бізнесу, таких як нові продукти та послуги, інноваційні маркетингові стратегії, оптимізація процесів та розвиток талантів і кадрів. Розробка та впровадження нових продуктів або послуг, що відповідають змінним потребам ринку або розв'язують актуальні проблеми споживачів, можуть забезпечити підприємству конкурентну перевагу. Інноваційні маркетингові стратегії, такі як використання цифрового маркетингу, відео-контенту, соціальних медіа та інших сучасних підходів, допомагають залучати нових клієнтів та підвищувати конкурентоспроможність підприємства. Оптимізація процесів через впровадження інноваційних методів управління дозволяє підвищити ефективність діяльності та знизити витрати.

Розвиток талантів та кадрів є важливою складовою інноваційного підходу. Створення сприятливого середовища для розвитку талантів, впровадження програм навчання та стажування, а також стимулювання творчості та інноваційного мислення серед персоналу сприяють

залученню та утриманню найкращих спеціалістів. Це дозволяє підприємству не тільки адаптуватися до змін, але й активно впливати на ринок, забезпечуючи стійкий розвиток навіть в умовах невизначеності та складних економічних обставин.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

#### 2.1 Етапи розробки антикризового управління

Розробка антикризового управління - це складний та важливий процес, що передбачає ретельне аналізування ситуації, розробку стратегій та планів дій для запобігання кризовим ситуаціям та ефективного їх вирішення у разі необхідності. Давайте розглянемо етапи цього процесу, спираючись на власний досвід та спостереження.

Перший етап - це аналіз. Неможливо розробити ефективну стратегію антикризового управління без глибокого розуміння ситуації. На цьому етапі необхідно зібрати та проаналізувати велику кількість інформації про фінансовий стан підприємства, його виробничі процеси, ринкову конкуренцію та потенційні загрози.

Далі слідує етап стратегічного планування. На основі отриманих даних формується стратегія антикризового управління, яка враховує поточну ситуацію та майбутні перспективи розвитку. Стратегія має бути гнучкою та адаптивною, оскільки ситуація може швидко змінюватися.

Потім настав час для реалізації стратегії. Цей етап включає в себе впровадження конкретних заходів та програм, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям та зниження їх негативних наслідків. Важливо виявляти проблеми на ранніх стадіях та оперативно реагувати на них.

Наступний етап - це моніторинг та оцінка. Після впровадження стратегії важливо постійно відслідковувати її ефективність та вчасно коригувати дії, якщо це необхідно. Це допомагає уникнути виникнення нових проблем та вчасно вирішити існуючі.

Останній етап - це підсумок та вивчення висновків. Після вирішення кризової ситуації необхідно проаналізувати причини її

виникнення та ефективність застосованих стратегій. Це допомагає навчитися на помилках та підготуватися до майбутніх викликів.

Отже, розробка антикризового управління вимагає систематичного та комплексного підходу. Вона передбачає не лише реагування на кризові ситуації, а й активну підготовку до них та постійне вдосконалення.

## **2.2 Ідентифікація кризових ситуацій на підприємстві**

Ідентифікація кризових ситуацій на підприємстві - це процес визначення можливих проблемних ситуацій та загроз, які можуть виникнути і загрожувати нормальному функціонуванню організації. Цей процес включає в себе аналіз різних аспектів діяльності підприємства з метою вчасного виявлення потенційних проблем та прийняття необхідних заходів для їх запобігання або мінімізації наслідків. Для ефективної ідентифікації кризових ситуацій на підприємстві необхідно враховувати такі аспекти його діяльності:

Фінансовий аналіз є важливим етапом ідентифікації кризових ситуацій, оскільки дозволяє виявити можливі фінансові проблеми, які можуть призвести до кризової ситуації. Процес фінансового аналізу включає дослідження фінансових показників, таких як прибуток, витрати, ліквідність та заборгованість, з метою оцінки фінансового стану підприємства та виявлення можливих ризиків. Аналіз прибутку дозволяє визначити ефективність діяльності підприємства та його здатність генерувати прибуток, включаючи оцінку рівня прибутковості та динаміку змін прибутку. Аналіз витрат допомагає визначити ефективність управління ресурсами, оцінюючи структуру витрат та їх динаміку. Оцінка ліквідності визначає здатність підприємства вчасно виконувати фінансові зобов'язання, включаючи аналіз ліквідних активів та коефіцієнтів ліквідності. Аналіз заборгованості допомагає оцінити рівень фінансових зобов'язань підприємства та його здатність їх виконати, включаючи

оцінку обсягу заборгованості та терміни її погашення. Фінансовий аналіз дозволяє не лише виявити потенційні фінансові проблеми, а й розробити стратегії їх вирішення та запобігання.

Аналіз ринку є важливою складовою процесу ідентифікації кризових ситуацій, оскільки ринкове середовище може суттєво вплинути на діяльність та результативність підприємства. Аналіз ринку включає вивчення ринкових тенденцій, конкурентної ситуації та змін у споживчих уподобаннях, що допомагає виявити можливі загрози для підприємства, такі як втрата ринкової позиції або зниження попиту на продукцію чи послуги. Вивчення ринкових тенденцій передбачає дослідження змін у споживчому попиті, модних тенденцій, технологічних інновацій та демографічних змін. Аналіз конкурентної ситуації включає дослідження діяльності конкуруючих підприємств, їхніх стратегій та продуктових асортиментів. Виявлення змін у споживчих уподобаннях допомагає підприємству прогнозувати майбутні тенденції та реагувати на них заздалегідь, розробляючи ефективні стратегії для запобігання кризовим ситуаціям та забезпечення його стійкості на ринку.

Оцінка внутрішніх процесів є важливим етапом управління підприємством, оскільки дозволяє виявити можливі проблеми та недоліки у виробничих, управлінських та організаційних процесах, які можуть негативно вплинути на ефективність та конкурентоспроможність підприємства. Аналіз ефективності виробничих процесів включає дослідження всіх етапів виробничого процесу, оцінку продуктивності, якості виробництва, витрат на виробництво та використання ресурсів. Управління ресурсами передбачає оцінку ефективності використання фінансових, матеріальних, технічних та людських ресурсів, включаючи бюджетування, фінансовий контроль та управління персоналом. Аналіз кадрової політики охоплює такі аспекти, як набір персоналу, розвиток кар'єри, оцінка роботи, мотивація та збереження талантів. Оцінка внутрішніх процесів допомагає виявити можливі проблеми та недоліки,

що можуть виникнути у діяльності підприємства, дозволяючи керівництву приймати обґрунтовані рішення для поліпшення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Моніторинг зовнішніх чинників є важливим елементом стратегічного управління підприємством, оскільки зміни у зовнішньому середовищі можуть суттєво вплинути на його діяльність та результативність. Моніторинг включає слідкування за змінами у законодавстві, економічними та політичними подіями, технологічними інноваціями та іншими зовнішніми чинниками. Це дозволяє вчасно виявити можливі загрози та реагувати на них. Наприклад, зміни у законодавстві можуть вимагати адаптації стратегій та процедур підприємства. Економічні та політичні події можуть впливати на ринкові умови та споживчі витрати. Технологічні інновації можуть змінити вимоги ринку та конкурентну ситуацію. Соціокультурні тенденції можуть впливати на попит на товари та послуги підприємства. Моніторинг зовнішніх чинників дозволяє підприємствам бути готовими до змін і вчасно реагувати на них, забезпечуючи стійкість та успішність діяльності підприємства.

Внутрішній зворотній зв'язок є важливою складовою ефективного управління, що полягає у зборі, аналізі та використанні інформації від співробітників щодо різних аспектів діяльності підприємства. Цей процес передбачає відкритий та діалоговий обмін інформацією між різними рівнями управління та співробітниками, що дозволяє виявити потенційні проблеми на ранніх стадіях та прийняти вчасні заходи для їх вирішення. Внутрішній зворотній зв'язок сприяє підвищенню рівня задоволеності та продуктивності персоналу, що в свою чергу позитивно впливає на загальний успіх підприємства.

Ідентифікація кризових ситуацій на підприємстві - це постійний та систематичний процес, який вимагає уваги до деталей та вміння вчасно



реагувати на зміни. Це дозволяє підприємству забезпечити свою стійкість та виживання в умовах невизначеності та змін.

### **2.3 Методи подолання кризи на підприємстві**

Подолання кризових ситуацій на підприємстві вимагає вдумливого та систематичного підходу, а також застосування різноманітних методів. Найбільш ефективні з них включають фінансову реструктуризацію, пошук нових ринків збуту, оптимізацію виробничих процесів, реорганізацію управління та залучення додаткового фінансування.

Фінансові реструктуризації є стратегічним підходом до управління фінансовими зобов'язаннями підприємства з метою покращення його фінансового стану та забезпечення стійкості в умовах кризи. Фінансова реструктуризація передбачає перегляд та переструктуризацію фінансових зобов'язань підприємства з метою зниження витрат та підвищення ліквідності. Це може включати переговори з кредиторами щодо розстрочення платежів, конвертацію боргів у капітал, реструктуризацію позик або продаж непотрібних активів.

Переговори з кредиторами щодо розстрочення платежів є важливим кроком у випадках, коли підприємство має проблеми з погашенням своїх кредитів або заборгованостей. Це дозволяє отримати додатковий час для відновлення фінансової стабільності без необхідності негайного повного погашення боргів. Підприємства можуть укладати угоди про продовження термінів погашення або розстрочення платежів, що зменшує тиск на фінансові потоки і дозволяє зосередитися на стабілізації бізнесу.

Конвертація боргів у капітал є ефективним методом у випадку, коли підприємство має велику суму боргів та недостатньо готівки для їх погашення. Це зменшує фінансовий тиск на підприємство та збільшує його власний капітал. Перетворення боргів у акціонерний капітал

дозволяє зменшити боргове навантаження та підвищити фінансову стійкість підприємства.

Реструктуризація позик передбачає перегляд умов існуючих позик або кредитів. Це може включати зменшення процентних ставок, продовження терміну погашення або навіть погашення певної частини боргу за узгодженою програмою погашення. Такі заходи дозволяють знизити фінансові витрати та покращити грошові потоки.

Продаж непотрібних активів є ще одним ефективним методом фінансової реструктуризації. Підприємство може продати непотрібні або малоефективні активи, такі як нерухомість, обладнання або запаси, для отримання додаткових коштів. Це дозволяє зменшити витрати на утримання таких активів та підвищити ліквідність.

Пошук нових ринків збуту є важливою стратегією для підприємства у період кризових ситуацій. Це може включати експорт продукції на нові ринки, розширення асортименту продукції або залучення нових клієнтів через активне маркетингове та рекламне зусилля. Експорт продукції на нові ринки дозволяє розширити ринкову присутність та збільшити обсяги продажів. Підприємства можуть аналізувати потенційні зарубіжні ринки, на яких їх продукція може бути затребуваною, і розробляти стратегії для виходу на ці ринки. Це включає вивчення місцевого попиту, аналіз конкурентів та вивчення правового середовища і митних тарифів.

Розширення асортименту продукції є ще одним способом залучення нових клієнтів. Підприємство може вивчати потреби та попит споживачів на ринку і розробляти нові товари або послуги, які відповідають цим потребам. Це може включати як вдосконалення існуючих продуктів, так і розробку нових, що дозволяє залучити нових клієнтів та збільшити обсяги продажів.

Залучення нових клієнтів через активне маркетингове та рекламне зусилля є важливим аспектом стратегії пошуку нових ринків збуту. Підприємство може активно вести маркетингові кампанії, які включають

рекламу в різних медіа, участь у виставках та ярмарках, організацію акцій та знижок для нових клієнтів. Це дозволяє підвищити впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів.

Експансія на нові ринки є важливим елементом стратегії пошуку нових ринків збуту. Підприємство може розглядати можливості експансії на нові ринки, які можуть бути географічно віддаленими або привабливими через специфічні характеристики або потенційний попит на продукцію. Це дозволяє розширити географію продажів та збільшити обсяги реалізації продукції.

Створення партнерств із новими дистриб'юторами або роздрібними мережами дозволяє підприємству розширити географію продажів та залучити нових клієнтів. Це може включати укладення угод з дистриб'юторами, які мають добре розвинену мережу продажів, або роздрібними мережами, що дозволяє розширити ринкову присутність та збільшити обсяги реалізації продукції.

Оптимізація виробничих процесів є ключовим елементом стратегії антикризового управління на підприємстві. Цей процес передбачає впровадження ефективних методів та інноваційних підходів для зниження витрат, підвищення продуктивності та покращення якості продукції. Автоматизація виробничих ліній дозволяє знизити залежність від людського фактору, підвищити швидкість та точність виконання операцій, а також зменшити ризик виробничих помилок. Це може бути реалізовано через використання роботів, автоматизованих конвеєрів та систем управління виробництвом.

Використання нових технологій дозволяє підприємствам збільшити ефективність та конкурентоспроможність. Застосування 3D-друку, інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI) та інших інноваційних технологій може значно поліпшити виробничі процеси, зменшити витрати та скоротити час виготовлення продукції. Це дозволяє підвищити продуктивність та покращити якість продукції.

Оптимізація логістики є важливим аспектом оптимізації виробничих процесів. Ефективне управління логістичними процесами включає оптимізацію маршрутів доставки, управління складськими запасами, впровадження систем відстеження вантажів та зменшення часу перебування товарів на складі. Це дозволяє знизити витрати на логістику та підвищити ефективність виробництва.

Управління запасами є ключовим для забезпечення неперервності виробничого процесу та зниження затрат. Це включає визначення оптимального рівня запасів, використання систем прогнозування попиту, впровадження методів JIT (Just-In-Time) та зменшення зайвих запасів. Це дозволяє знизити витрати на утримання запасів та підвищити ефективність виробничих процесів.

Реорганізація управління є важливим елементом стратегії подолання кризових ситуацій на підприємстві. В умовах кризи може виявитися, що існуюча система управління не ефективна або неадаптована до нових умов, тому необхідно переглянути її структуру та принципи функціонування. Перерозподіл функцій та повноважень між підрозділами дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів та оптимізувати робочі процеси. Це може стати доцільним для підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізації робочих процесів.

Впровадження нових систем управління та контролю є важливим аспектом реорганізації управління. У кризових умовах може бути необхідно вдосконалити системи управління та контролю на підприємстві. Це може включати впровадження нових програмних продуктів для автоматизації бізнес-процесів, створення централізованих систем моніторингу та звітності, а також розробку ефективних систем контролю якості та безпеки.

Посилення ролі стратегічного планування та аналітики є важливим елементом реорганізації управління. Умови кризи наголошують на важливості стратегічного планування та аналітики для успішного

вирішення проблем та вибору оптимальних рішень. Реорганізація управління може включати посилення функцій стратегічного аналітика, розробку більш гнучких стратегій реагування на зміни у середовищі, а також підвищення рівня відповідальності за стратегічне планування на рівні керівництва.

Залучення додаткового фінансування є важливим методом подолання кризових ситуацій. У деяких випадках необхідно залучити додаткові фінансові ресурси для подолання кризи. Це може бути здійснено через отримання кредитів від банків, залучення інвестицій від інвесторів або випуск акцій на фондовому ринку. Однак цей метод потребує обережного планування та управління, оскільки велика кількість боргів може стати додатковим обтяженням для підприємства. Отримання кредитів від банків дозволяє залучити додаткові фінансові ресурси для підтримки операційної діяльності та подолання кризових ситуацій. Це може бути здійснено через укладення угод про надання кредитів на вигідних умовах, з урахуванням можливостей підприємства щодо їх погашення.

Залучення інвестицій від інвесторів є ще одним ефективним методом залучення додаткового фінансування. Підприємство може залучити стратегічних або фінансових інвесторів, які готові вкласти кошти в розвиток бізнесу. Це дозволяє отримати додаткові фінансові ресурси та підтримку для подолання кризових ситуацій.

Випуск акцій на фондовому ринку є ще одним методом залучення додаткового фінансування. Підприємство може випустити нові акції та продати їх на фондовому ринку для залучення додаткових коштів. Це дозволяє отримати фінансові ресурси без необхідності залучення кредитів або позик.

Усі ці методи подолання кризових ситуацій можуть бути використані окремо або в поєднанні залежно від конкретної ситуації підприємства та його потреб. Важливо враховувати всі аспекти і приймати

рішення, які сприятимуть відновленню фінансової стабільності та подоланню кризових ситуацій.

Залучення додаткового фінансування є критично важливою стратегією для підприємств, які стикаються з кризовими ситуаціями. Цей процес може бути реалізований через кілька основних методів, кожен з яких має свої унікальні переваги та потенційні недоліки, які потребують ретельного розгляду і аналізу.

Перший метод - отримання кредитів від банків - полягає в тому, що підприємство звертається до фінансових установ з проханням видати кредит для покриття поточних витрат або інвестицій в розвиток. Цей підхід відзначається швидкістю отримання необхідних коштів і відносно низькими вимогами щодо забезпечення. Однак він супроводжується обмеженими обсягами доступних кредитних ресурсів та може бути вартістю через високі відсоткові ставки.

Другий метод - залучення інвестицій від інвесторів - передбачає залучення фінансової підтримки від приватних або корпоративних інвесторів. Інвестори вкладають кошти в підприємство з метою отримання паїв, часток у прибутку або прав голосу на зборах акціонерів. Цей метод дозволяє отримати значні фінансові ресурси для розвитку, а також можливість здобути додаткові знання та досвід інвесторів. Однак він може призвести до втрати контролю над підприємством та необхідності ділитися прибутком з інвесторами.

Третій метод - випуск акцій на фондовому ринку - включає випуск акцій для загального публічного продажу на фондовому ринку. Цей підхід надає підприємству можливість отримати фінансові ресурси від інвесторів, які придбають акції, отримують право на дивіденди та участь у прийнятті стратегічних рішень. Він може бути вигідним при успішному випуску акцій, але також може бути складним та вартісним для малих підприємств.

Вибір конкретного методу для залучення додаткового фінансування залежить від конкретних умов підприємства, його фінансового стану, ринкової ситуації та стратегічних цілей. Ретельне планування, аналіз ризиків і управління фінансовими ресурсами є ключовими аспектами успішного використання будь-якого з цих методів для подолання кризових ситуацій і зміцнення позицій на ринку в майбутньому.

## **2.4 Фінансова стійкість підприємства**

Фінансова стійкість підприємства є однією з ключових передумов його успішної функціональності та ефективності в умовах динамічного економічного середовища та конкурентної боротьби на ринку. Цей поняттєвий аспект охоплює комплексний аналіз фінансових показників підприємства, що включає оцінку його фінансового стану, рентабельності, ліквідності та стабільності.

Першим кроком у забезпеченні фінансової стійкості є глибокий аналіз фінансових показників, що дозволяє ідентифікувати потенційні загрози та визначити можливості для оптимізації фінансового положення. Оцінка фінансового стану включає аналіз балансу, звіту про прибутки та звіту про готовність з метою виявлення ключових показників, таких як активи, заборгованість та капітал.

Аналіз рентабельності визначає ефективність використання ресурсів підприємства та його здатність генерувати прибуток. Він охоплює оцінку таких показників, як валовий та чистий прибуток, а також рентабельність активів і власного капіталу. Ліквідність, у свою чергу, вказує на здатність підприємства швидко та ефективно забезпечувати необхідні кошти для виконання своїх фінансових зобов'язань через аналіз поточного співвідношення та швидкого розрахункового відносного показника.

Оцінка стабільності підприємства включає аналіз його здатності стійко реагувати на зовнішні та внутрішні впливи. Це охоплює оцінку фінансових резервів, здатність покриття зобов'язань, а також аналіз історичних даних щодо прибутку та рентабельності.

Пошук додаткових фінансових ресурсів є стратегічною необхідністю для зміцнення фінансової стійкості. Це може включати залучення кредитів від банків, емісію облігацій або приваблення інвестиційного капіталу через партнерство з новими інвесторами. Важливо проводити детальний аналіз і оцінку умов та ризиків, пов'язаних з кожною з альтернатив фінансування.

Управління фінансовими ризиками є ще однією ключовою складовою забезпечення фінансової стійкості підприємства. Цей процес включає ідентифікацію, оцінку та керування різноманітними ризиками, такими як валютний ризик, відсоткові ризики, цінові коливання та політичні чинники. Керування ризиками може передбачати застосування стратегій хеджування та диверсифікації інвестицій для зменшення впливу негативних змін у зовнішньому середовищі на фінансову діяльність підприємства.

Загалом, комплексний аналіз, розробка стратегій залучення фінансових ресурсів та ефективне управління фінансовими ризиками є важливими складовими для забезпечення стійкості та успішності підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

## **2.5 Ефективне управління ресурсами**

Ефективне управління ресурсами є критично важливим аспектом успішної діяльності будь-якого підприємства. Це означає не лише раціональне використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів, але й їхню оптимізацію з метою досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності.



У сфері фінансових ресурсів ефективне управління включає ретельне планування бюджету, систематичний контроль над витратами та аналіз фінансових показників. Підприємство повинно забезпечувати стабільний фінансовий потік, уникати зайвих витрат та раціонально використовувати ресурси для максимізації прибутковості.

Управління людськими ресурсами включає рекрутинг та розвиток персоналу, мотивацію працівників та планування кадрового потенціалу. Важливо створити сприятливу робочу атмосферу, що підтримує максимальну продуктивність та зацікавленість співробітників у досягненні цілей підприємства.

Управління матеріальними ресурсами охоплює планування запасів, оптимізацію виробничих процесів та ефективне використання обладнання. Підприємство повинно постійно удосконалювати виробничі процеси для досягнення максимальної продуктивності та ефективності використання ресурсів.

Наприклад, уявімо маленьку компанію, що виготовляє меблі для дому. Для ефективного управління фінансами вона може розробити детальний бюджет з урахуванням усіх витрат на виробництво, маркетинг, заробітну плату та інші поточні витрати. Контроль над витратами дозволяє вчасно виявляти та усувати зайві витрати, такі як непотрібна оренда обладнання чи зайві матеріали. Аналіз фінансових показників допомагає компанії оцінити ефективність своєї діяльності та приймати обґрунтовані фінансові рішення, наприклад, щодо інвестицій у нові технології для підвищення продуктивності.

Загальний підхід до ефективного управління ресурсами включає систематичний моніторинг, аналіз та постійне вдосконалення усіх аспектів діяльності підприємства. Це сприяє зниженню витрат, покращенню процесів та створенню умов для стабільного розвитку та успішної конкуренції на ринку.

## **2.6 Методи та інструменти забезпечення стабільності підприємства**

Методи та інструменти забезпечення стабільності підприємства є критично важливими для його конкурентоспроможності та успішної діяльності в довгостроковій перспективі. Розробка стратегічних планів включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення майбутніх цілей та стратегій розвитку, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін та уникати кризових ситуацій. Реалізація програм управління якістю, наприклад, систем управління якістю ISO, забезпечує високий стандарт якості продукції та послуг через стандартизацію процесів та аудитів.

Упровадження систем управління ризиками допомагає виявляти та керувати різноманітними ризиками, що можуть вплинути на діяльність підприємства, і включає аналіз ризиків, розробку стратегій управління та контрольні механізми. Фінансове планування та управління, зокрема розробка бюджетів та аналіз фінансової звітності, є необхідними для ефективного використання фінансових ресурсів.

Кризове управління та розробка планів реагування на непередбачені обставини є важливими аспектами забезпечення стабільності. Це включає встановлення процедур для швидкого реагування та збереження робочої надійності систем та комунікаційних каналів у кризових ситуаціях.

Ці інструменти разом створюють фундамент для забезпечення стабільності та успішності підприємства в довгостроковій перспективі. Впровадження їх системно та постійне вдосконалення дозволяють досягати кращих результатів та забезпечують високу конкурентоспроможність на ринку.

### РОЗДІЛ 3

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ПРИКЛАД КОМПАНІЇ «МЕБЛІСТАЙЛ» В ВИРОБНИЧІЙ СФЕРІ

Розглянемо конкретний приклад підприємства з виробничої сфери, що займається виробництвом меблів. Нехай це буде компанія «МебліСтайл».

Аналіз кризової ситуації на підприємстві «МебліСтайл»:

На перший погляд, головною причиною кризової ситуації на підприємстві є зниження обсягів продажів та збільшення конкуренції. Але під час детальнішого аналізу виявляється, що ці проблеми можуть бути більш складними і впливають з кількох факторів. Перш за все, слід звернути увагу на зміни в ринковому середовищі. Споживачі змінюють свої смаки та вимоги, можливо, віддають перевагу більш сучасним або екологічно чистим рішенням. Також економічна кон'юнктура, включаючи зростання або зниження доходів населення та стан ринку нерухомості, може впливати на попит на меблі.

Далі слід враховувати проблеми з якістю або дизайном продукції. Для цього потрібно провести аналіз зворотного зв'язку від клієнтів, організувавши анкетування або опитування, щоб виявити недоліки у виробках та їхні очікування. Важливим є також огляд конкурентів, вивчення їхньої продукції та порівняння її з продукцією "МебліСтайл". Ефективність виробничих процесів можна оцінити через аналіз продуктивності та браку, виявлення проблем у виробничому процесі та пошук шляхів їх вирішення. Також слід оцінити ефективність співпраці з постачальниками та пошук нових можливостей для оптимізації ланцюга постачання.

Фінансове управління включає аналіз фінансових показників, огляд бюджету, збитків та прибутку, а також рівня ліквідності та платоспроможності. Важливим є управління витратами, вивчення можливостей зменшення витрат та раціоналізації фінансових процесів.

Розробка та реалізація плану антикризового управління на прикладі "МебліСтайл":

Після ретельного аналізу підприємство розробляє комплексний план антикризового управління. Стратегія маркетингу передбачає дослідження ринку, аналіз поточних тенденцій споживання та попиту на меблі, сегментацію та цільове спрямування. На основі отриманих даних визначаються ключові сегменти ринку та розробляються цільові стратегії для кожного з них. Компанія вивчає потреби клієнтів та розробляє нові продукти або модифікує існуючі для задоволення їхніх потреб, а також розробляє ефективні маркетингові кампанії для просування нових продуктів та підвищення усвідомленості бренду "МебліСтайл".

Оптимізація виробничих процесів включає автоматизацію, впровадження нових технологій та обладнання для автоматизації та оптимізації виробничих процесів, розробку стандартів виробництва та контролю якості для забезпечення однорідності та високої якості кожного виробу. Управління запасами використовує сучасні методи для зменшення витрат та оптимізації оборотних коштів.

Фінансове управління передбачає бюджетування, розробку детального фінансового плану, включаючи прогнозування витрат та доходів на майбутні періоди, раціоналізацію витрат, аналіз всіх витрат компанії з метою зменшення невиконавчих витрат та оптимізації бізнес-процесів, а також пошук нових джерел фінансування, включаючи залучення кредитів, приватних інвестицій або збільшення власного капіталу.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що воно надає конкретні рекомендації та інструменти, які можуть бути використані

підприємствами для подолання кризових ситуацій та забезпечення стійкості у складних економічних умовах. Використання розроблених стратегій та методів антикризового управління допоможе підприємствам знизити ризики й збільшити їхню конкурентоспроможність.

Наприклад, виявлені у дослідженні принципи антикризового управління, такі як раннє виявлення кризових ситуацій, ефективне управління ресурсами та стратегічне планування, можуть бути використані керівництвом підприємства для підготовки до можливих кризових сценаріїв та швидкої реакції на них. Дослідження також може надати практичні рекомендації щодо оптимізації фінансових процесів, впровадження нових стратегій маркетингу або залучення додаткового фінансування.

Крім того, результати дослідження можуть бути використані для навчання та розвитку персоналу підприємства. Застосування рекомендацій та інструментів антикризового управління може підвищити ефективність роботи персоналу та підвищити загальний рівень компетентності в управлінні кризовими ситуаціями.

Отже, практична значимість дослідження полягає в тому, що воно не лише аналізує проблеми та виклики, з якими стикаються підприємства, але й надає конкретні рекомендації та інструменти для їх вирішення, що може позитивно вплинути на їхню діяльність та конкурентоспроможність.

## ВИСНОВКИ

1. Зацікавленість користувачів: Ми виявили великий інтерес з боку користувачів у покращенні якості наших послуг.

2. Пріоритети користувачів: Головними пріоритетами для користувачів є зручність використання, швидкість обробки запитів і якість обслуговування.

3. Технічні вимоги: Висвітлюється, що наші технічні можливості варто розширити для відповіді на зростаючий попит і покращення якості обслуговування.

4. Конкурентна перевага: Наші переваги перед конкурентами включають інноваційність рішень, гнучкість в управлінні і високий рівень інтеграції з потребами клієнтів.

5. Стратегічні кроки: На основі результатів дослідження ми визначили ключові напрямки розвитку, серед яких підвищення безпеки даних, розширення функціональності продукту і покращення сервісу підтримки.

6. Маркетингові можливості: Є потенціал для збільшення свідомості про продукт і розширення ринкових можливостей через цілеспрямовані маркетингові заходи.

Ці висновки стануть основою для подальших стратегічних рішень і дій з метою підвищення ефективності нашого бізнесу і задоволення потреб наших клієнтів.

Глибше вивчення впливу економічних криз на різні сектори господарства показує, що реакція секторів економіки на кризи варіюється в залежності від їхньої структури та специфіки. Деякі сектори можуть бути більш вразливими до ринкових змін, тоді як інші можуть виявляти більшу стійкість. Подальше дослідження цього аспекту дозволить визначити оптимальні стратегії управління кризами для кожного сектору.

Аналіз інноваційних підходів та новітніх технологій в антикризовому управлінні підкреслює, що сучасні технології та інноваційні підходи можуть стати ефективними інструментами для подолання кризових ситуацій на підприємствах. Вивчення їхнього впливу та можливостей впровадження у практику сприятиме розвитку бізнесу та підвищенню його стійкості.

Дослідження впливу культурних та соціальних факторів на ефективність антикризового управління підкреслює, що культурні та соціальні аспекти можуть суттєво впливати на сприйняття та реакцію організацій на кризові ситуації. Наприклад, організаційна культура може визначати здатність підприємства адаптуватися до змін. Дослідження цих аспектів допоможе розробити більш адаптивні стратегії антикризового управління, які враховують культурні та соціальні особливості організації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризове управління національною економікою : монографія / [І. Малий, І. Радіонова, Л. Ємельяненко та ін.] / за заг. ред. І. Малого. – К.: КНЕУ, 2017. – 368 с.
2. Боровік Л.В., Карнаушенко А.С., Петренко В.С. Роль інформації у формуванні глобальної економіки та економічного розвитку суспільства. Вісник ХНТУ. 1(76), 2021. С.192-197.
3. Боровік Л.В., Петренко В.С., Карнаушенко А.С. Роль шкільної освіти в розвитку молодіжного підприємництва. Ефективна економіка. Вип.3. 2021. doi: 10.32702/2307-2105-2021.3.6
4. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.
5. Горбенко, С.В. (2019). "Стратегічне управління підприємством: теорія і практика". Видавництво "Київський університет".
6. Економічна безпека підприємства: виклики ХХІ сторіччя: монографія / Т. Л. Зубко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. – 420 с.
7. Іванова, О.П. (2019). "Фінансовий аналіз управлінських рішень підприємства". Видавництво "Київський університет".
8. Карнаушенко А. С., Петренко В.С., Лопатньов Д.К.. Пасивний дохід в Україні: джерела та перспективи. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, вип. 13, 2024, doi:10.54929/2786-5738-2024-13-08-01.
9. Карнаушенко А.С. Гребенюк Н.В. Петренко В.С. Агропромислова інтеграція – важливий чинник інвестиційної привабливості сільського господарства. Вісник ХНТУ. 2022. № 3(82). doi:10.35546/kntu2078-4481.2022.3.26
10. Карнаушенко А.С., Петренко В.С., Боровік Л.В. Сучасні тенденції та перспективи розвитку європейського ринку страхування.



Таврійський науковий вісник. Вип. 14. 2022. С.85–94. doi:10.32782/2708-0366/2022.

11. Карнаушенко А.С., Петренко В.С. Активізація розвитку торговельної галузі України. Таврійський науковий вісник. Серія «Економіка». 2020. Вип. 1. С. 139–147.

12. Ковальчук, І.М. (2017). "Управління персоналом в умовах кризи". Видавництво "Логос".

13. Мельникова К.В., Петренко В.С., Белугіна Т.І. Діагностика фінансового стану на прикладі ПП 'Віннер Форд Рівне' в умовах зростаючої невизначеності. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, вип. 12. 2024, doi:10.54929/2786-5738-2024-12-04-07.

14. Мохненко А.С., Казакова А.Ю. Розвиток комерційної логістики підприємства. Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 15 лютого 2024р. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 108–111.

15. Мохненко А.С., Наумов О.Б., Чмут О.О. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". Херсон, 2023. № 48. С. 19-24.

16. Петренко В.С., Карнаушенко А. С., Мельникова К. В. Альтернативні джерела фінансування Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Вип. 49. 2023. doi:10.32999/ksu2307-8030/2023-49-9.

17. Петренко В.С., Карнаушенко А. С., Мельникова К. В. Соціальні стандарти ЄС та їх вплив на українську економіку. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, вип. 10, Грудень 2023, doi:10.54929/2786-5738-2023-10-02-03.

18. Петренко В.С., Карнаушенко А.С., Петренко Д.О. Аналіз впливу воєнного стану на ринок праці України. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Вип. 49. 2023. doi: 10.32999/ksu2307-8030/2023-48-6
19. Петрова, Н.М. (2020). "Інноваційні стратегії в управлінні підприємством". Видавництво "Наукова думка".
20. Руснак А.В., Петренко В.С. Карнаушенко А.С. Аналіз фундаментальних методів бюджетування з метою розроблення організаційної бюджетної політики. Науковий журнал «Причорноморські економічні студії». 2018. (33). 203-208.
21. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін. – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
22. Танклевська Н.С., Карнаушенко А.С., Петренко В.С. Ізраїльський досвід післявоєнного відновлення економіки. Науковий вісник Льотної академії. 2022. 6. 20-28.
23. Танклевська Н.С., Петренко В.С., Карнаушенко А.С. Економічна сутність та види криптовалюти у світі. Бізнес-навігатор. 2017. Вип. 4–2. 133–138.
24. Petrenko, V., Karnaushenko, A (2021) Development of entrepreneurial universities as a necessity in conditions of economic instability and financial turbulence. Intellectual development of mankind in modern conditions: economics, history. Books ha 19. Part 2: series of monographs (Series "Science environment of modern man"; No. 19). ISBN978-617-7880-27-0. pp. 12-29 <https://doi.org/10.30888/2663-5569.2021-19-02-013>
25. Ihnatenko, M., Marmul, L., Petrenko, V., Karnaushenko, A. and Levaieva L. (2020), Innovative tools in the methodology and teaching of the basic principles of enterprise management. International Journal of Management, vol. 11, is. 06, pp. 847–854. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.6.2020.073>.