

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

\_\_\_\_\_  
Навчально-науковий інститут мистецтв \_\_\_\_\_

(назва інституту, факультету)

\_\_\_\_\_  
Кафедра управління соціокультурною діяльністю, шоу-бізнесу та  
івентменеджменту \_\_\_\_\_

(повна назва кафедри)

## ДИПЛОМНА РОБОТА

\_\_\_\_\_  
першого бакалаврського рівня \_\_\_\_\_

на тему: **«Організація антикризового управління на  
підприємствах соціокультурного сервісу»**

Виконав: студент IV курсу,  
групи МСД-41  
спеціальності 028 «Менеджмент  
соціокультурної діяльності»

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Кіндрацький О.С. \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали студента)

Керівник к.і.н., доц. Дутчак О.І. \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Рецензент: к.п.н., доц. Гуменюк Г.М.

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Івано-Франківськ – 2024 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ</b>	
1.1 Сучасні підходи до розуміння антикризового управління підприємством соціокультурної сфери.....	6
1.2 Сутність кризових ситуацій.....	10
1.3 Методичні засади управління кризою на підприємстві.....	17
<b>РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ</b>	
2.1 Сутність методів та механізмів антикризового управління.....	22
2.2 Впровадження інноваційних стратегій як напрямок антикризового управління.....	28
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ</b>	
3.1 Аналіз основних факторів, що спричиняють кризові явища на підприємствах соціокультурної сфери.....	34
3.2 Пропозиції щодо впровадження заходів антикризового управління на підприємстві соціокультурної сфери .....	37
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>44</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>46</b>

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасних умовах мінливих зрушень у всіх сферах життя, що пов'язано з воєнними діями російсько-української війни та інших збройних та політичних протистоянь, одним із основних завдань управління підприємство соціокультурної сфери (Закладом) соціокультурної сфери має бути створення ефективної системи антикризового менеджменту, переходу нових ефективних під час викликів і трансформацій форм та методів управління. Помилкові, не виважені рішення, що не ґрунтуються на аналізі зовнішнього середовища можуть загрожувати неправильною реалізацією управлінських рішень, що в сучасних нестійких фінансових та політичних умовах, загрожує виникненням кризових явищ, застою та навіть закриття підприємства соціокультурної сфери. Кризові ситуації стають причиною зниження ефективності праці, зменшення кількості відвідувачів, а внаслідку несуть значні втрати, як у фінансовому вимірі, так і з точки зору іміджу, значимості для суспільства. Варто зазначити, що кризовий стан ще не є вироком, він є сходинкою для подальшої модернізації, актуалізації нових форм і напрямків діяльності та удосконалення у всіх можливих напрямках. Саме тому дослідження антикризового управління на підприємства соціокультурної сфери соціокультурного сервісу є актуальним в сучасних проблемних умовах.

**Предмет** дослідження – організація антикризового управління на підприємства соціокультурної сфери соціокультурного сервісу.

**Об'єкт** дослідження – методи та механізми організації антикризового управління на підприємства соціокультурної сфери соціокультурного сервісу України.

**Метою** кваліфікаційного дослідження виступає вивчення організації антикризового управління на підприємства соціокультурної сфери соціокультурного сервісу.

Досягнення поставленої мети передбачає подолання низки:

- визначити теоретичні засади антикризового управління підприємства соціокультурної сфери;
- окреслити практичний досвід антикризового управління;
- проаналізувати основні чинники, що спричиняють кризові явища на підприємства соціокультурної сфери соціокультурного сервісу;
- розробити пропозиції щодо впровадження заходів антикризового управління на підприємства соціокультурної сфери соціокультурної сфери.

**Теоретична основа дослідження.** Аналіз останніх досліджень і публікацій, присвячених проблемі застосування антикризового управління у межах різних підприємств розглядається як українськими, так і іноземними авторами. Зокрема, специфіку управління підприємства соціокультурної сфери під час криз підіймали у своїх виданнях такі науковці: І. Боярко, Д. Войтович, В. Йохансен (W. Johansen), С. Панченко, В. Коюда, О.Кравченко, О. Рябенко, Н. Оранська, І. Скребець, О. Д. Стешенко та інші вчені.

**Методи дослідження.** Основними методами, які були використані при підготовці кваліфікаційної роботи: діалектичний метод, метод порівняльного аналізу, логічний та системний методи, ретроспективного аналізу, аналітичний метод.

**Апробація** теми дослідження. Апробацію теми дипломного дослідження було здійснено під час виступів на засіданнях кафедри управління соціокультурною діяльністю, шоу-бізнесу та івентменеджменту факультету туризму Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника та під час звітних наукових конференцій викладачів, докторантів, аспірантів та студентів університету за 2022 та 2023 роки.

**Наукова новизна** дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні формування потреб та окресленні механізмів організації антикризового управління на підприємства соціокультурної сфери соціокультурного сервісу; в узагальненні значного комплексу фактографічного матеріалу із досліджуваної проблеми. Отримані результати дослідження можуть стати основою розгортання подальших наукових досліджень у такому тематичному напрямку.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у можливості використання матеріалів дипломного дослідження у діяльності органів влади різних рівнів, керівників приватних підприємств та державних закладів соціокультурної сфери, окремих керівників системи менеджменту, а також різнотипними підприємства соціокультурної сфери для розробки власних стратегій антикризового управління.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, поділених на підрозділи, а також висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 51 сторінку.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ

#### 1.1 Сучасні підходи до розуміння антикризового управління підприємством соціокультурної сфери

На сьогодні зрозумілим є той факт, що у процесі організаційно-господарської діяльності підприємства, у процесі циклічного його розвитку, будь-яке підприємство зіштовхується з низкою проблем. Як наслідок проблем є утворенням криз, які зумовлюють необхідність проведення спеціалізованих заходів із антикризового управління. Сьогодні цей термін «антикризове управління» став дуже поширеним, широкоживаним, проте розуміння його теоретичних та практичних засад, змісту та функцій знаходиться в процесі розвитку та формування. Цими аспектами пояснюються різні підходи до пояснення та надання терміну антикризового менеджменту досить широкого діапазону визначень [18].

Е сучасних наукових працях зустрічаються різні трактування даного поняття. Найвірогідніше, що найточніше суть антикризового управління визначив Е. Уткін: «це компонент загального менеджменту на підприємстві, що використовує його кращі прийоми, засоби та механізми, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства соціокультурної сфери, забезпечення його стабільного успішного господарювання» 23[].

Натомість Василенко В.О. звертає увагу, що такі аспекти, як якість та можливість антикризового управління головно залежить від людського чинника. Лише усвідомлена діяльність людини дозволяє аналізувати та знаходити шляхи виходу зі проблемних ситуацій, розробляти шляхи подолання криз, накопичувати досвід та розумно застосовувати його у майбутньому. Це

все також відбувається з урахуванням економічних реалій та особливостей господарської системи підприємства соціокультурної сфери [11, с. 23].

Л. Лігоненко та І. Бланк на сторінках власних наукових доробків визначили, що «будь-яке управління повинно бути саме антикризовим. Таке управління повинно зважати на можливість кризових явищ та механізмів їх подолання» [], «на рівні підприємства соціокультурної сфери антикризове управління – це система заходів попереднього аналізу, а за необхідності – фінансового оздоровлення, мінімізації втрат під час застосування організаційно-правових механізмів банкрутства, припинення діяльності [8]. Схожих міркувань дотримуються у своїй роботі українська дослідниця Н. Туленкова, зазначаючи, що «будь-яке управління повинно будуватися з урахуванням ризиків та ймовірності настання тих чи інших кризових ситуацій» [41].

У своїх працях Ю. Калюжна визначає антикризове управління як «сукупність заходів, що спрямовані на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідації, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства соціокультурної сфери, які включають попередню оцінку безперервності діяльності, «посткризовий» етап управління, що передбачає можливість настання посттравматичного розвитку або подолання наслідків постстресового синдрому» [33, с. 6].

Теоретичне підґрунтя антикризового управління у зарубіжній науці в основному розглядається як зовнішнє управління. Тобто для здійснення безпосереднього управління запрошуються спеціалізовані фахівці з метою убезпечити підприємство соціокультурної сфери від банкрутства чи інших проблем, що матиме суттєві наслідки для суспільства. Якщо таких масштабних негативних наслідків не передбачається, оскільки виступає лише додатковим обтяжливим пунктом витрат для їхніх власників [33, с. 86].

На противагу вище зазначеному існує інша думка у роботі А. Штангрета, про те що «антикризове управління підприємством соціокультурної сфери у провідних компаніях країн із розвинутою економікою є невід’ємним елементом

єдиної системи управління підприємством. Воно формує систему заходів, спрямованих не тільки на вихід підприємства соціокультурної сфери з кризової ситуації, але й становить захід щодо запобігання входження у таку ситуацію. Процес антикризового управління, як правило, в таких компаніях проводиться постійно: починаючи ще із її створення, а протягом усіх наступних життєвих циклів активно підтримується » [24].

Дуже важливим є своєчасне реагування на загрози виникнення проблем, здійснюючи «оздоровлення», а в випадку необхідності комплексну перебудову (реструктуризацію) підприємства соціокультурної сфери, будувати таку систему управління, що націлена на запобігання розвитку кризових ситуацій у майбутньому, усунення проблем саме до того моменту, коли вони ще не набули незворотного характеру для підприємства. На сьогодні така система управління повинна також набувати таких специфічних рис на кожному з управлінських рівнів і бути об'єднана спеціальною програмою стратегічного розвитку підприємства соціокультурної сфери з врахуванням специфіки діяльності підприємства. Це дозволить своєчасно подолати тимчасові перешкоди, зберігати й збільшувати ринкові позиції за будь-яких зовнішніх умов, опираючись, в основному, на власні спроможності [17, с.27].

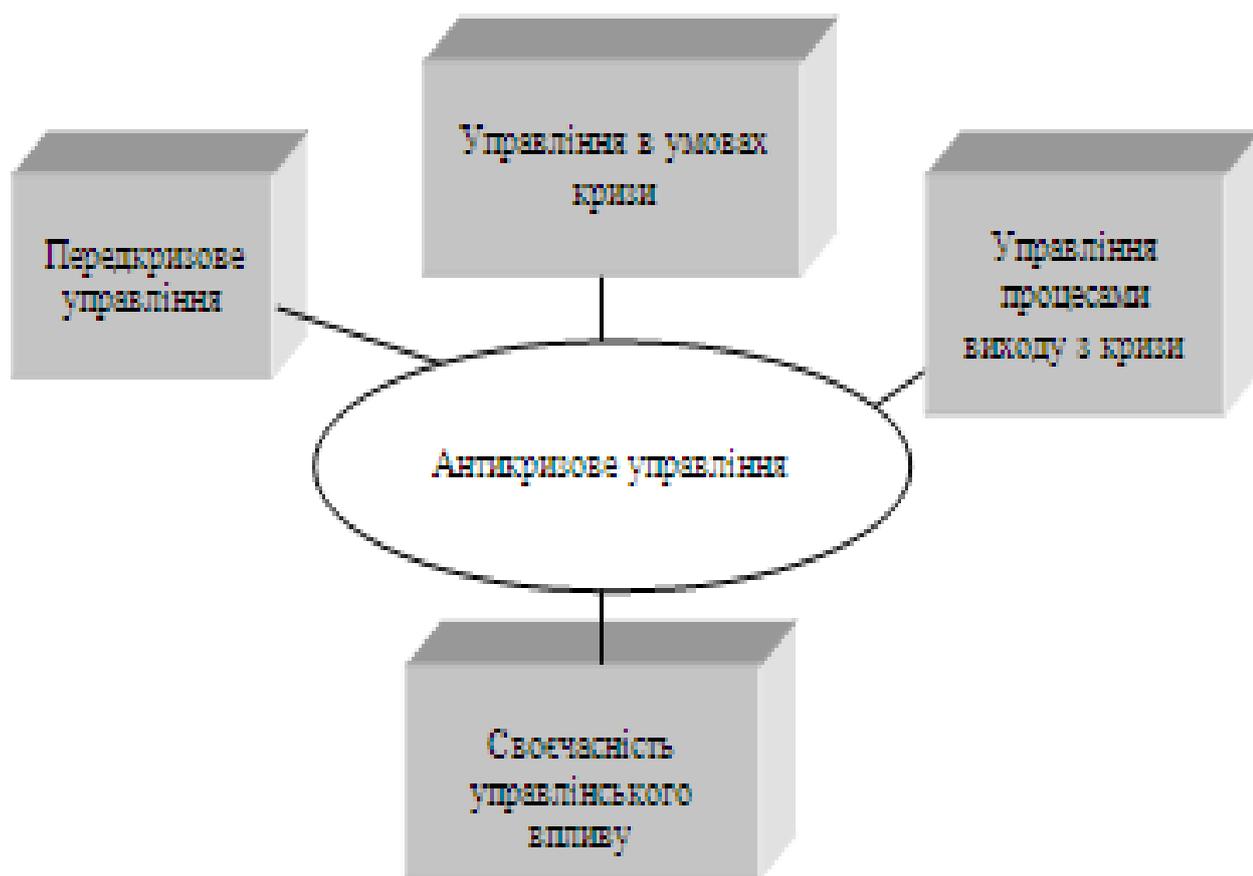
Таким чином, запровадження антикризового управління на підприємствах має на меті здійснення системи наступних заходів:

- здійснення антикризового супроводу;
- діагностика чинників і тенденцій, що приводять до криз;
- прогнозування виникнення, розвитку та ймовірних наслідків кризових ситуацій на підприємстві;
- аналіз ланцюга діяльності підприємства;
- організації та координації управлінських дій для подолання надзвичайних кризових ситуацій та їхніх наслідків;

• проведення завчасної привентивної роботи на випадок виникнення надзвичайних ситуацій (антикризова профілактика) [22, с.27].

На сторінках наукових доробків вчені визначають основні процеси антикризового управління, що відображено на рис. 1.1. Така ілюстрація унаочнює розуміння дій перед кризою, під час неї та у посткризовий період. Це дозволяє ефективно використовувати управлінські ресурси, спрямовувати їх не лише на зовнішні прояви, а саме на першопричини проблеми для уникнення кризової ситуації у майбутньому [з7].

Рис. 1.1 Основні процеси антикризового управління



Джерело: <https://studfile.net/preview/5474217/>

Узагальнюючи вище окреслене, можна зробити висновок, що антикризове управління – це постійний, фахово організований менеджмент, для якого першочерговим завданням виступає попередження розвитку кризової ситуації, розробка заходів для зниження негативних наслідків її впливу за допомогою методів та принципів розробки специфічних раціональних превентивних управлінських рішень у умовах нестабільності, що особливо актуалізується в період воєнних загроз.

## **1.2 Сутність кризових ситуацій**

Будь-який бізнес, в тому числі й у соціокультурній сфері – сфері креативних індустрій, – у процесі ведення господарської діяльності, співпрацює з іншими підприємства соціокультурної сфери та інших галузей, контрагентами, банківськими установами, податковими службами та безпосередньо споживачами своїх послуг, тобто володіє можливостями, перспективами та потенціалом розвитку, які не завжди залежать від розвитку самої економіки. Природна еволюція будь-якого виду інституції містить послідовні зміни у функціонуванні, кадровому русі, управлінні ресурсами, персоналом, технологічному аспекті та підходах до управління. Такі зміни, що час від часу виникають, можуть бути як позитивними, так негативними, а також такими, що характеризують покращенням стандартів якості, фінансових можливостей, підвищенням ефективності та продуктивності праці, а також посиленні мотивації персоналу. Негативні зміни виражаються у зниженні економічної активності за рахунок. Це може статися через недосконале управління та застаріле обладнання, технологію діяльності та обслуговування. Саме негативні зміни виступають передумовою входження підприємства соціокультурної сфери до передкризового чи кризового стану [47].

Сам термін «кризова ситуація» як такий можна визначити як концентрація, комплекс кризових явищ, що є певною «межею» накопичення

проблемних ситуацій різного штибу, що може призвести до банкрутства, припинення існування підприємства соціокультурної сфери [1, с.6]. Вчений Рамазанов С.К. вважає, що для ефективного подолання кризової ситуації на підприємстві необхідно насамперед розрізнати її симптоми, а також причини та чинники, що її спричиняють [42, с.19].

Під симптомами кризи варто розуміти перші прояви нестабільності, спричинені різними чинниками та умовами, проте на основі яких важко встановити справжні причини появ перших ознак нестабільності. Причини кризи на підприємстві – це явища чи події, а також їх поєднання унаслідок яких з'являються симптоми та чинники проблемних ситуацій. Причини кризових ситуацій, на думку вченого, різноманітні [35].

За особливостями (джерелами) виникнення причини криз можна поділити на:

- об'єктивні, що пов'язані з постійними потребами модернізації самого підприємства, його «реакції» на суспільні зміни»;
- суб'єктивні, що полягають у помилках системи менеджменту на підприємстві;
- природні, що характеризують зміни мезо- та макросередовища, під які установа соціокультурної сфери мусить підлаштовуватися [17, с.20].

З точки зору підприємства соціокультурної сфери причини кризових явищ можна поділити на:

- зовнішні, що пов'язані з тенденціями зовнішнього середовища, такими, як конкуренція, політична ситуація в країні, тенденції глобального рівня розвитку економіки, культурних процесів;
- внутрішні, які пов'язані з недосконалістю управління маркетинговою стратегією, мотивацією, недоліками в організації комунікативної політики підприємства, інноваційною та інвестиційною політикою підприємства соціокультурної сфери, внутрішніми конфліктами та іншими внутрішніми чинниками [44, с. 20].

Чинниками виникнення та розвитку кризових явищ можуть виступати вже певні виявлені закономірності у діяльності підприємства соціокультурної сфери, що спричиняють кризу [41].

Науковець Степаненко О. П. вважає, що симптомами проблемної кризової ситуації на підприємстві можуть виступати: розвиток фінансових проблем, ділові конфлікти, зниження рівня попиту, - тобто поява перших ознак негативних тенденцій, сама їх тенденційність та певна стійкість таких явищ. Чинниками кризової ситуації є зниження якості надання послуг соціокультурного характеру, порушення технологічної дисципліни, відсутність реакції на суспільні зміни, тренди, збитковість в діяльності, зменшення рентабельності, велика заборгованість, тощо [26].

Внутрішні чинники настання кризового стану простежуються:

- у сфері діяльності – місцезнаходженням установи соціокультурної сфери, дефіцитом або надлишком капіталу, що не використовується з метою прибутку, нераціональним рухом результатів виробництва, непрофінансованими компонентами діяльності, незадовільним рівнем виробничого потенціалу, використанням недосконалої технології, відсутністю реакції на суспільні зміни, низькою якістю обслуговування, відсутністю фахових компетентностей працівників [46, с. 26].

- у сфері капіталу (меншою мірою позначається на установах соціокультурної сфери) – неоптимальною структурою капіталу, відсутністю фінансової стратегії, недосконалістю фінансового планування, необґрунтованими інвестиційними рішеннями та невдалими проєктними рішеннями [2, с. 405];

Природним виступає бажання менеджера, керівника підприємства попередити кризу та не дозволити їй стати причиною занепаду діяльності організації. Для цього потрібно розуміти, що у наслідку певних дій чи їх відсутності може статися з конкретною установою. Тому розглянемо різновиди криз, до яких може бути чутливим підприємство соціокультурної сфери.

Кризові ситуації як такі розрізняються не лише за причинами появи та розвитку, але і за своєю сутністю [19].

За масштабом впливу кризові ситуації поділяються часткові, що позначаються на лише частині підприємства соціокультурної сфери, і системні, тобто ті, що охоплюють усе підприємство соціокультурної сфери. За рівнем управлінського впливу можна виділити керовані та некеровані кризові ситуації, а також відповідно, ті, що піддаються та не піддаються змінам, впливу. Відповідно за рівнем впливу наслідків існують легкі та системні кризові ситуації. Системні кризові ситуації є складними та нерівномірними, що може призвести навіть до знищення, ліквідації організаційно-економічної одиниці. За характером перебігу можна простежити явні та приховані кризові ситуації, а за проблематикою надходження «джерел» кризових явищ – зовнішні та внутрішні. Зовнішні кризові ситуації обумовлені зовнішніми чинниками, а тому важко піддаються корегуванню, проте можливо зважати на них заздалегідь та передбачувати [27].

Організаційна кризова ситуація. Це такий вид кризової ситуації, за якої відбувається порушення комунікаційних процесів, виникнення ділових конфліктів, загострення безвідповідальності, зниження мотивації та організаційної культури, невиконання поставлених завдань [15].

Фінансова кризова ситуація виступає явищем, за якого один або декілька значних фінансових активів раптово втрачає істотну суму своєї номінальної вартості. Як наслідок, з'являється нездатність організації існувати на попередніх засадах [15].

Кадрова кризова ситуація може виникнути внаслідок незаконних або неетичних дій співробітників (витік конфіденційної інформації, зловживання становищем та неетична поведінка керівника, крадіжка майна або клієнтів, конфліктні ситуації), незалежно від того, чи це трапилося на робочому місці, чи за межами організації [34].

Технологічна кризова ситуація. Назва говорить сама за себе – даний вид кризової ситуації характеризується проблемними ситуаціями у

функціонуванні серверів або програмного забезпечення. Дана кризова ситуація у широкому розумінні є дефіцитом новітніх технологічних рішень, кризою науково-технічного прогресу. Така кризова ситуація може

привести до втрати великих обсягів доходу, змусити клієнтів поставити під сумнів надійність компанії, або заплямувати їхню репутацію.

Психологічна кризова ситуація. У сучасних умовах її можна віднести до таких проявів на робочому місці як: стрес, незадоволеність заробітною платою та умовами праці, несприйняття соціального клімату у команді і т.д., проте варто зауважити, що даний тип кризової ситуації легко можна передбачувати та попереджувати.

Природна кризова ситуація. Причинами даного виду кризової ситуації виступають невідворотні природні катаклізми: землетруси, урагани, повені, пожежі, шторми та інші природні явища, що можуть пошкодити або повністю зруйнувати активи підприємства соціокультурної сфери: виробничий потенціал, локацію діяльності, тощо [17].

Для керівника підприємства важливим є розуміння сутності кризових ситуацій. Головним чином їх вирішення залежить від розуміння наслідків, які вони спричинюють: як негативні, так і позитивні. У свою чергу одним із наслідків кризової ситуації може бути перехід до іншої кризи, більш глибокої та тривалої.

Як стверджують сучасні українські науковці Даніч В.М та Пархоменко Н.О., «протиріччя, що призводять до кризових ситуацій виникають між: необхідним обсягом ресурсів, які споживає підприємство соціокультурної сфери, та можливістю їх залучення; можливою та необхідною виробничими потужностями підприємства соціокультурної сфери; цінами пропозиції та попиту на них; кількісними та якісними характеристиками соціокультурних послуг та відповідними характеристиками ринкового попиту; між фактичним та запланованим розподілом прибутку підприємства соціокультурної сфери на виробничий та соціальний розвиток; ринковою вартістю послуг (продукту) та обсягом витрат на їх виробництво» [43, с. 211].

Кризові явища на підприємстві доцільно аналізувати відповідно до кожного з етапів життєвого циклу підприємства. детальний аналіз варто здійснювати починаючи з 3 етапу, коли підприємство набуває розквіту.

Рис. 1.3. Життєвий цикл підприємства соціокультурної сфери



Джерело: складено автором на основі [37].

Третій етап у «житті» підприємства – це підйом підприємства соціокультурної сфери, досягнення його стану зрілості та стійкості, високого рівня конкурентоспроможності, стабільності. Навіть на цьому етапі можливі початкові явища формування криз. На цьому етапі причиною кризові ситуації може бути низька якість управлінських рішень, відмова від моніторингу тенденцій в галузі та реакції на них, що загрожує підприємству соціокультурної сфери знову потраплянням на етап становлення, формування тенденції до занепаду [7].

Ризики на четвертому етапі пов'язані із втратою здатності отримувати оборот коштів у значних розмірах, адекватний прибуток. Причиною цього може бути занадто активна диверсифікованість підприємства соціокультурної

сфери по різних напрямках діяльності, нераціональним ускладненням структури та зниженні ефективності, якості, актуальності послуг.

П'ятий етап – це період зниження, спаду, що визначається зниженням економічної діяльності, втратою конкурентних переваг. на цьому етапі потрібно вжити негайних дій. В іншому випадку підприємство буде приреченим на занепад, банкрутство, припиненням діяльності, ліквідацію [37].

На будь-якому підприємстві, установі якщо існує найменша можливість відтворення, відновлення діяльності, проводяться заходи із санації з метою зменшення збитків при банкрутстві підприємства соціокультурної сфери чи його розподілі [41, с. 20].

Логчним та зрозумілим є бажання підприємців попередити кризу та не дозволити їй стати причиною занепаду організації. Для цього потрібно розуміти, що гіпотетично може статися. Для аналізу кожного випадку кризової ситуації розроблено їх класифікацію [41].

За масштабом кризові ситуації поділяють на часткові та системні. За таким критерієм, як рівень управлінського впливу, виділяють керовані та некеровані кризові ситуації, тобто ті, що піддаються коригуванню та не піддаються впливу. Також їх класифікують за рівнем впливу наслідків на легкі та глибокі. Саме глибокі кризові ситуації є складними і нерівномірними, що може призвести до руйнації діяльності установи. За характером перебігу та можливістю простеження виокремлюють явні та приховані кризові ситуації. Також поділяють кризи за джерелом походження кризових явищ на зовнішні та внутрішні [46].

Отже, кризові явища в процесі існування підприємства соціокультурної сфери як цілісної системи стають відображенням загострення протиріч структурних елементів підприємства між собою, а також у зв'язку із впливом зовнішнього середовища, яке важко спрогнозувати та належним чином підготуватися до його змін.

### 1.3. Методичні засади управління кризою на підприємстві

Політику антикризового управління як певну систему дій, рішень, прийомів можна вважати частиною стратегії будь-якого підприємства, в тому числі підприємства соціокультурної сфери. Саме тому аналіз ймовірності виявлення кризових тенденцій має відбуватися на всіх без винятку етапах антикризового управління. Існує багато методів, методик виявлення кризових ситуацій. Сучасні підприємства соціокультурної сфери також використовують такі методи діагностики кризового стану:

- Комплексний аналіз – це так званий «горизонтальний», «вертикальний», «трендовий», аналіз інвестиційної привабливості, порівняльний аналіз, багатofакторний, що враховує кореляцію за кількома змінними показниками [1].

- Метод рангування, що уможливорює порівняння результатів діяльності у розрізі декількох періодів, а також дає можливість спів ставлення з діяльністю інших організацій для визначення рейтингу компанії. Цей метод хоч і є простішим у розрахунках та дозволяє отримати загальну оцінку фінансового стану підприємства соціокультурної сфери, проте у результаті його застосування можна отримати досить необ'єктивну оцінку [20].

- Коефіцієнтний метод – метод, що використовується при аналізі, оцінці фінансового стану підприємства соціокультурної сфери, але його недоліками є те, він що потребує великої кількості розрахунків та складного узагальнення та аналізу результатів вивчення кризових явищ [33].

- Case-based reasoning модель – сучасний комплексний метод, що використовує функції теорії переваг для «вимірювання» подібності між випадками, оцінюється ситуація відносно інших установ.

- Logit – це статистична модель, що передбачає побудову логічної функції (вирахування) ймовірності настання конкретної події - конкретної кризової ситуації та її наслідків.

Отже, кожен метод та їх поєднання дозволяє аналізувати ситуацію на підприємстві, певною мірою попереджувати настання кризової ситуації. Для

стабільного функціонування всередині компанії повинна діяти система своєчасного реагування на зміни (зовнішні та внутрішні), прийматися відповідні раціональні управлінські рішення [39].

Досліджуючи антикризове управління та його застосування у соціокультурній сфері, варто врахувати результати дослідження про готовність до кризової ситуації, яке провела компанія Burson-Marsteller та Penn Schoen Berland у 2011 р. [41]. Дослідження було здійснено методом опитування, проанкетовано більше 800 топ-менеджерів з усього світу. Наліз дослідження свідчить про те, що 34 % компаній не мають плану на час кризової ситуації, хоча 46% з них вже пережили кризовий стан, мали досвід подолання криз. Таке ставлення та неготовність викликана, скоріш за все, впевненою думкою 85 % респондентів, що вони знаходяться далеко від потенційного кризового становища [41].

Вище вказане дослідження показало, що лише 25 % компаній соціокультурної сфери мають створений антикризовий план, лише з них 36 % компаній з них переглядають свій план кожні 6 місяців або менше. Такі антикризові плани сформовано із аспектів:

- Оцінка можливих сценаріїв;
- План дій у кризових ситуаціях;
- Фінансове планування у разі кризової ситуації;
- Моніторинг сигналів;
- Аналіз тенденцій;
- Аналіз зовнішнього середовища;
- Зустрічі зі стейкхолдерами;
- Дослідження ринку;
- Моделювання загроз;
- Внутрішній економічний аудит;
- Моніторинг інформації зовнішнього середовища;
- Оцінка різних сигналів, що можуть мати негативний вплив на підприємство;

- Фінансовий аналіз (динаміка);
- Комунікація із співробітниками (виявлення векторів проблем);
- Виявлення симптомів можливих кризових явищ;
- Робота щодо ліквідації перших проявів проблем [38].

Пандемія мала значні наслідки на всі сфери розвитку бізнесу, в тому числі соціокультурної сфери (креативних індустрій). Дослідженням такої агенції, як Global Crisis Survey у 2021 році щодо дослідження відгуку світового бізнесу на соціальні, економічні та геополітичні зміни після COVID-19, підтвердило невтішні настрої очільників установ щодо планування та запобігання кризові ситуації. Ще у 2019 р. більше 90% респондентів висловились, що очікують кризові ситуації протягом наступних двох років чи й більше років, але лише 25 % респондентів, що прийняли участь в опитуванні 2021 року, заявили, що вони мали організувати команду з управління кризою на місці, у період пандемії COVID-19 [21]. Як бачимо сфера культури інтенсивно відновлюється, навіть після загальнопланетарної кризової ситуації, спричиненої пандемією COVID-19.

Існує цілий низка симптомів і факторів кризові ситуації, які кожен керівник має зважати на, перш ніж починати складати антикризовий план компанії, який за даними наведених досліджень повинен бути у кожної організації, аби час кризові ситуації пройшов швидко, без негативних наслідків і ледве помітно.

Важливим з точки зору сталості в діяльності установи також виступає розрахунок імовірності настання цієї кризової ситуації. Саме для таких потреб було запропоновано різні методики розрахунку та прогнозування негативних тенденцій. До них належать: коефіцієнтний метод, Case-based reasoning модель, ранговий метод, Logit модель, комплексний аналіз фінансової звітності організації за певний тривалий період. Ці всі названі методи розроблено для того, щоб змогти попередити, передбачити кризові ситуації, превентивно знайти вихід із складних обставин, переорієнтуватися на нові послуги, тощо [39].

Система своєчасного реагування на зміни – це основоположний принцип антикризового управління будь-якої сфери: виробництва, бізнесу, послуг, культури. Він має бути одною із основних компонентів стратегії підприємства соціокультурної сфери. Його практична адаптація має стати щоденною турботою менеджменту установи та полягає у застосуванні поетапної розробки рішень та механізмів для попередження кризового стану, що включає прогностичне бачення та оцінку майбутніх загроз, постійну роботу над досягненням перспектив [39].

Якщо бізнес стикається з кризою будь-якого характеру, а в його розпорядженні немає плану антикризового управління, який детально описує, як впоратися з ситуацією, що настала. Дуже імовірно, що стануть відчутними серйозні та довготривалі наслідки кризової ситуації аж до припинення існування [2].

Для підприємства соціокультурної сфери, що є особливо чутливим до будь-яких змін, втрата одного із напрямків діяльності у міру наростання негативних тенденцій може стати непроправною ситуацією та привести до занепаду. Такі негативні наслідки можуть бути пов'язані із різними аспектами та відносинами: юридичними, економічними, інвестиційними, організаційними, операційними та навіть суспільними [8].

Залежно від рівня ущербу, кризова ситуація може навіть спричинити ліквідацію підприємства соціокультурної сфери як окрему економічно-організаційну одиницю на відповідному ринку соціокультурних послуг. Саме тому активне інформування та інші форми комунікації із потенційними користувачами соціокультурних послуг також виступає певною мірою антикризовою діяльністю [23].

Отже, спостерігається застосування антикризового менеджменту на підприємства соціокультурної сфери світу, що має незадовільні показники. Загалом у світовому масштабі підприємства соціокультурної сфери, які мають сформований план з передбачених факторів кризові ситуації, набагато легше та швидше долають скрутне становище, нормалізують власну діяльність.

Вогому роль відіграє саме аналіз різних груп факторів, що впливають на розвиток ситуацій [37]

Отже, суть антикризового управління полягає насамперед в забезпеченні фінансової стійкості підприємства соціокультурної сфери за рахунок застосування саме превентивних (попереджувальних) механізмів подолання кризової ситуації, а також специфічних управлінських рішень, що покликані долати кризовий процес, що настав.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

#### 2.1 Сутність методів та механізмів антикризового управління

На сьогодні кожне високорозвинуте суспільство в сучасних умовах подекуди час від часу може переживати кризові періоди, пов'язані із впливом абсолютно різних факторів. Сучасне становище України впродовж останніх років слід розглядати з точки зору системної кризової ситуації, вирішення якої не окреслюється у найближчій часовій перспективі. Такі проблеми глобального характеру спочатку обумовила поява коронавірусного захворювання COVID-19, що привело до всесвітньої пандемії, а також всіма наслідками (соціальними, економічними, демографічними та ін.) повномасштабного вторгнення Росії в Україну, що призвело до введення воєнного стану в країні, обумовило кризові ситуації у багатьох сферах [26].

Загострення кризових явищ у зв'язку з війною в кожному без винятку секторі національної економіки потребує від держави, міжнародного співтовариства. індивідуальних ініціатив здійснення рішучих антикризових заходів зважаючи при цьому на ґрунтовне дослідження існуючих проблем. Важливим, актуальним на сьогодні є забезпечення систематичності щодо процесу впровадження реформ, а також на оцінці та відповідного соціального ефекту, наслідків [31].

З огляду на це на даний час існує гостра потреба в управлінні в організації, яке могло б своєчасно виявляти кризові явища, а також систематично та привентивно належним чином реагувати на них [4].

Основоположною метою такого управління виступає утворення ситуації, при якій стає можливим своєчасне виявлення, а також підтримка із максимальним рівнем ефективності використання ресурсу суспільного

характеру, спрямування на створення соціально-економічних та духовно-моральних резервів підприємства соціокультурної сфери. Так як, вищевказане управління є доволі капіталозатратним, то потребує саме високого професіонального рівня у менеджерів установи. Водночас, антикризове управління в соціокультурній сфері вимагає розробки спеціального механізму як системи заходів: визначення конкретних методів, принципів, заходів [4, с. 23].

У непростих реаліях сьогодення чимало організацій різних сфер господарської активності в Україні знаходяться в досить проблемних ситуаціях, обумовлених воєнним станом. Саме тому актуалізуються на різних рівнях проблеми розробки цілого комплексу заходів, спрямованих на протидію загрозам, кризовим явищам та пошукам виходу із кризового стану. На сьогодні немає єдиного підходу із визначення сутності навіть самого поняття «антикризове управління», не говорячи вже про цілісну систему таких заходів.. Переважно, на думку переважаючої більшості науковців, антикризове управління виступає окремим управлінським напрямом, що вимагає використання методів та принципів управління різних за кожної конкретної ситуації [17].

Не так давно антикризове управління застосовували лише на виробничих підприємствах, в організаціях, які вели господарську діяльність, але згодом науковці та практики на основі існуючого досвіду, на основі методів управління у сфері бізнесу, розширили застосування антикризового менеджменту, на соціокультурну сферу (креативні індустрії) [31].

Приватні підприємства (у тому числі соціокультурної сфери), на відміну від державних установ, більш мобільні і для них характерним є застосування превентивних, випереджальних стратегій та відповідного постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища. Досвід апробації антикризових заходів, методів із бізнес-середовища може бути використаний та активно використовується неприбутними підприємствами соціокультурної сфери. Саме тому при розробці антикризових стратегій у державному

управлінні, соціокультурній сфері та ін. необхідно брати до уваги теоретичні концепції та досвід сфери бізнесу [15, с. 31].

Як це логічно впливає, найбільшого вивчення антикризове управління отримало саме в економічних науках, зокрема, щодо розвитку бізнес-установ. Зокрема, Ситник Л. подає узагальнене визначення вказаного вище поняття, зазначаючи, що «антикризове управління – це здатність розробляти та застосовувати оптимальні шляхи виходу із кризових ситуацій, визначати пріоритетні цінності в умовах кризової ситуації, координувати дії в токому напрямку на підприємстві, щодо запобігання кризової ситуації, добиватися ефективності їх праці персоналу у екстремальних умовах» [29, с. 257].

Антикризове управління – постійно організоване спеціальний комплекс управління, у основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації часто превентивних управлінських рішень, що ухвалюються в умовах суттєвих ресурсних чи часових обмежень, підвищених ризиків, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення підприємства соціокультурної сфери, його життєздатності [44].

Вчений Чернявський А. вважає, що під антикризовим управлінням треба розуміти управління, яке «може запобігати або пом'якшувати кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в період кризової ситуації і виходити з кризового стану з мінімальними втратами» [7]. Виходячи з цього, головним завданням антикризового менеджменту в соціокультурній сфері виступає розробка найменш ризикових управлінських рішень, що обумовлюють досягнення досягти поставленої мети та результату з мінімумальними додатковими витратами [13, с. 39].

Антикризове управління (антикризовий менеджмент) є типовим управлінням, яке орієнтується на новації, досвід, на своєчасне реформування, оцінку, аудит, прогноз процесів у діяльності підприємства соціокультурної сфери, галузі, регіону чи на рівні держави. Вся сукупність труднощів

управління як одна з тенденцій його розвитку передбачає підвищення можливості спрогнозувати виникнення кризової ситуації [28, с. 3].

Інший науковець, Лігоненко Л., вважає, що будь-яке управління повинно хоча б містити елементи антикризового управління, тобто повинно таке управління зважати на постійні загрози кризових явищ, що особливо актуально сьогодні, в час військових загроз. На думку вченого, антикризове управління являє собою спеціальне, постійно організоване безперервне управління, націлене на найбільш оперативне та раннє виявлення ознак кризового стану підприємства чи цілої сфери, галузі, певної локації, а також це створення відповідних передумов не тільки для подолання кризових ситуацій, що склалися, а насамперед з метою забезпечення попередження кризи [33, с. 83].

Антикризове управління (антикризовий менеджмент) загалом виступає системою методичних засад основою яких виступає превентивна розробка та реалізація специфічних управлінських рішень, що є «відповіддю» на загрозові обставини [11].

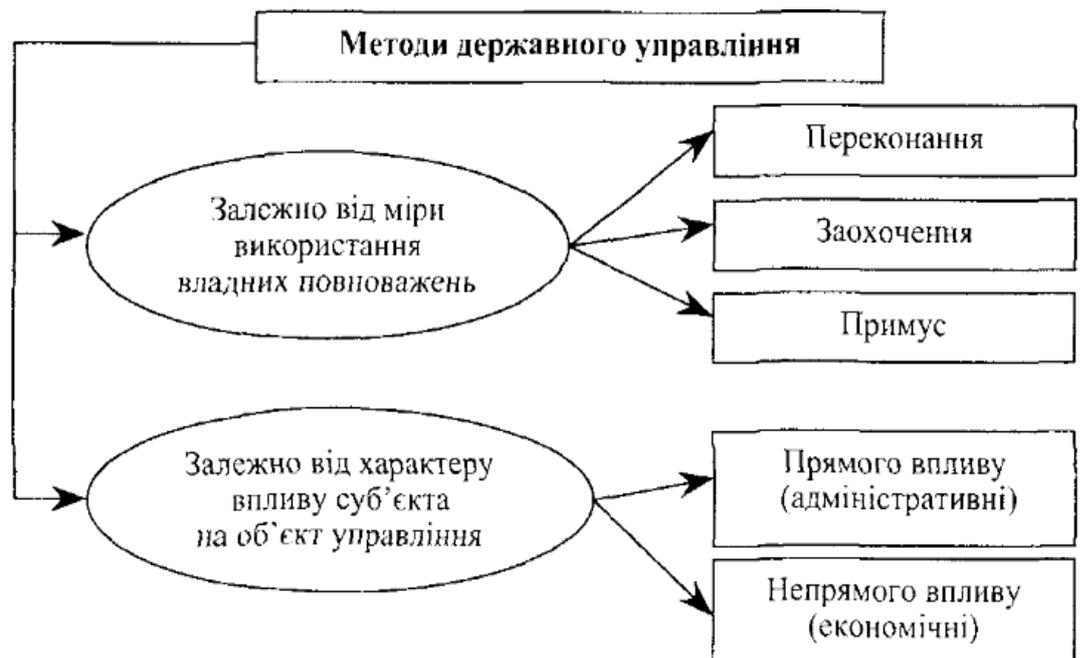
Вся беззаперечна складність проблем формування стратегії та тактики антикризового управління в системи менеджменту підприємств соціокультурної сфери полягає у тому, що стратегічні рішення, спрямовані на запобігання кризовій ситуації, повинні прийматися і реалізовуватися якомога ранніх стадіях управління. З іншого боку, самі управлінсько-випереджальні рішення, прийняті на ранніх стадіях формування кризових тенденцій базуються на ледь помітних та зовсім не відчутних тенденціях, а тому не завжди достовірних сигналах про виникнення певних тенденцій [46, с. 114].

Сутність державного антикризового управління у соціокультурній сфері – це не лише управління в умовах вже існуючої кризової ситуації, яка особливо актуалізована війною, а система методів державного впливу, державної політики у сфері державних та приватних культурних інституцій щодо запобігання кризових ситуацій, різного роду проблем [5].

На державному антикризовому управлінні мають позитивно позначатися такі процеси саме прогнозування, аналітики на згальнодержавному рівні,

виявлення та попередження, як внутрішніх, так і зовнішніх загроз стабільності держави у різних сферах. Методи антикризового управління у державному управлінні мають бути застосовуваними поряд з усіма іншими групами методів []. Методи державного управління представлені на рис. 2.1.

Рис. 2.1 Методи державного управління



Джерело: <https://studfile.net/preview/9952553/page:21/>

У час воєнних дій антикризове управління (антикризовий менеджмент) управління є основоположним та мусить безперестанно реалізовуватися. Метою такої діяльності може бути не лише спрямування гальмування регресу, а й прискорення розвитку соціокультурної сфери у випадку, якщо наслідки від реалізації антикризової стратегії призведуть до якісного оновлення системи підприємства [].

Як показує світовий досвід, приватні організації, на відміну від публічних установ, більш мобільні і для них характерним та більш ефективним є застосування проактивних (випереджальних) стратегій. Саме тому при розробці антикризових стратегій у державному управлінні соціокультурною

сферою – сферою креативних індустрій необхідно брати до уваги теоретичні концепції та напрацювання щодо управління у сфері бізнесу, досвіду усієї виробничої сфери [28, с. 32].

Сучасні вчені пропонують під час розробки методик антикризового управління застосовувати 2 групи принципів:

1. Загальні:

- орієнтації на споживача соціокультурного продукту;
- економічної доцільності;
- соціально відповідальної орієнтації;
- розмежування функцій між політичним, державним та господарським управлінням;
- системності [26].

2. Специфічні:

- постійного моніторингу;
- ситуативний вибір антикризових рішень;
- оперативності;
- цілеспрямованості;
- достовірність вхідної інформації;
- достовірність прогнозів від системи менеджменту;
- планування;
- компетентність [38].

Отже, сутність методів та механізмів антикризового управління в соціокультурній сфері потребує, що б в процесі їх формування дотримувалися не лише головних теоретичних засад системи управління, але адаптувати вимоги саме до антикризового управління. Вся сутність системи антикризового менеджменту полягає не тільки у виході із кризової ситуації, а саме у попередженні її розвитку та її наслідків.

## **2.2 Впровадження інноваційних стратегій як напрямок антикризового управління**

На сьогодні кризові явища у час війни на вітчизняних підприємствах соціокультурної сфери виникають здебільшого через недостатню інноваційну активність, про що свідчать багато показників. Для сучасних надскладних умов господарювання саме антикризове управління (антикризовий менеджмент) на основі інновацій передбачає підвищення інноваційної активності підприємств соціокультурної сфери, що особливо актуалізується сьогодні. Вистояти, розвиватися сьогодні зможуть лише ті підприємства соціокультурної сфери, які вчасно прореагують на інноваційні вимоги, успішно вирішувати завдання «конструювання» відповідних управлінських рішень [41].

Трудомсткі процеси розробки та реалізації ефективної антикризової стратегії виступають найважливішими напрямками антикризового управління підприємством соціокультурної сфери з огляду на їхню специфічну вразливість, як і всю сферу культури України в умовах війни. Процеси, що поступово змінюють та доповнюють один одного – формування, розробка та реалізація стратегії підприємства соціокультурної сфери передбачають необхідність визначення глобальних цілей його діяльності, які суттєво коригуються завданнями воєнного часу [41, с.160].

Стратегія підприємства соціокультурної сфери як інноватора має бути спрямована на визначення та реалізацію послідовних дій, спрямованих на оптимізацію витрат, створення та просування інновацій або диверсифікацію послуг завдяки інноваційному дизайну, сервісу, функціональним характеристикам, змістовому наповненню. Принципові інновації та звернення до національної ідентичності можуть зацікавити світ, а вдосконалюючі інновації – місцевих українських споживачів. Для малих підприємств установ, які займаються реалізацією інноваціями самостійно і мають вкрай обмежені ресурси (фінанси, кадри, масштаби діяльності), існує проблема вибору стратегічного напрямку розвитку [9, с.81].

Основними проблемами розробки стратегічного планування закладами соціокультурної сфери є:

- наявність (відсутність) вільних коштів у підприємства соціокультурної сфери, можливості їх перенаправлення до реалізації інновацій;
- рівня попиту (відчуття потреби) на дані інновації або ступеня новизни розробки (складності) [33].

Отже, від двох вищевказаних чинників залежить вибір стратегій:

- глобальною (міжнародною) стратегією,
- стратегією державного рівня,
- стратегією регіонального рівня;
- локальною стратегією (рис. 3.1).

Рис. 3.1. Масштаби інноваційних стратегій підприємств [джерело: складено автором на основі [7]]



Глобальну (міжнародну) стратегію підприємства соціокультурної сфери можуть застосовувати у разі формування унікальної пропозиції культурного продукту. Стратегія державного рівня орієнтована задоволення місцевих, внутрішніх потреб, особливостей національних пріоритетів, актуалізація яких у час зростаючою. Стратегію регіонального рівня підприємства соціокультурної сфери- можна розвивати при відносній постійності попиту. Локальну стратегію підприємства соціокультурної сфери (див. рис. 3.1) можна реалізовувати у випадку відчуття нагальної необхідності зменшення витрат навіть при відносно незначному попиту [11].

Інноваційні сучасні розробки, впроваджені підприємствами соціокультурної сфери можуть, зрештою, мати локальний та глобальний характер. Одні і ті ж соціокультурні послуги можуть стати затребуваними на регіональному ринку, на декількох сегментах ринку на загальнодержавному або міжнародному рівнях. На такі аспекти масштабу затребуваності впливає рекламно-інформаційна активність ,як самого закладу, так і регіональної чи загальнодержавної політики у цій сфері. Розробка інноваційної стратегії має обов'язково співвідноситись із загальною стратегією підприємства соціокультурної сфери, враховувати ресурсний, організаційний потенціал [13].

Цілі інноваційної політики можуть бути різними та залежать від різних не взаємозалежних чинників. Для прикладу, вони можуть бути:

- диверсифікація послуг за різними таргетованими групами цільової аудиторії;
- збільшення відвідувачів;
- досягнення лідируючих позицій порівняно з конкурентами;
- підвищення конкурентоспроможності;
- економія ресурсів;
- залучення нових та економічно індіферентних культурних ресурсів [13].

Стратегія підприємств при просування інноваційного продукту соціокультурного сервісу має бути обов'язково спрямована на визначення та

реалізацію дій із зменшення витрат, зростання зацікавленості інноваційними продуктами, їх сприйняття в суспільстві та цільовими аудиторіями [30].

У залежності від потреб розвитку соціокультурної інституції, науковці виділяють наступні стратегії:

– стратегія «нішовості» – задоволення потреб певного сегменту осіб з їхніми соціокультурними запитами;

– оборонна – це вихід на нові ринки, завоювання та утримання передових позицій завдяки застосуванням у практику діяльності новітніх технологій. Така стратегія вимагає відповідного рівня сучасних соціокультурних, інформаційних технологій, певного рівня матеріальної бази;

– наступальна – має певні спільності із агресивним маркетингом. Це досягнення технологічного та ринкового лідерства шляхом створення і впровадження нових соціокультурних послуг на основі сучасних технологій. Вона, як правило, потребує значного фінансування, швидкого реагування і пристосування до нових діджитал можливостей, спеціалізованого підрозділу досліджень;

– імітаційна – полягає у збереженні національного ринку на основі копіювання технологій виробництва послуг дозвілля підприємств-інноваторів, лідерів ринку. При її реалізації необхідне придбання ліцензій, кваліфікованого персоналу, здатного переймати досвід, рухатися за лідерами галузі та привносити власне бачення [23].

На сторінках наукових та методичних праць виділяють наступні інноваційні стратегії, можуть вдало реалізовуватись на підприємствах соціокультурної сфери:

– стратегія виведення на ринок нового товару;

– стратегія створення нового методу виробництва;

– стратегія виходу на новий ринок;

– стратегія застосування нового джерела ресурсів або їх представлення – нові підходи до експозицій, інтерактивність, креативні форми організація концертів та інших масових заході;

– стратегія створення нової інституції [43].

У таблиці 3.1 представлено стратегії технологічних новацій, основні засади яких у епоху зростаючої ролі цифровізації можуть бути вдало адаптованими установами соціокультурної сфери різних форм власності [22].

Таблиця 3.1 Стратегії технологічних інновацій

Ринок	Товар	Технологія	
		Нова	Існуюча
Новий	Новий	Архітектурна стратегія	Стратегія сімейства споріднених інновацій
	Існуючий	Стратегія зовнішніх модифікуючих інновацій	Стратегія зовнішньої дифузії інновацій
Існуючий	Новий	Стратегія заглиблюючих інновацій	Стратегія горизонтальної дифузії інновацій
	Існуючий	Стратегія внутрішніх модифікуючих інновацій	Стратегія розвивальної дифузії інновацій

Джерело:

З табл. 3.1 випливає, що, у залежності від 3 основних чинників (ринок, товар та технології), сі стратегії технологічних інновацій можна поділити на 8 видів.

На сьогодні загалом існує багато класифікаційних ознак, за якими вчені виокремлюють та розрізняють інноваційні стратегії. Переважна більшість вчених не враховує ризикові особливості, притаманні інноваційній діяльності [27].

Практичний досвід демонструє, що стратегії, що спрямовані на впровадження кардинальних інновацій більш ризикові. Вони апріорі потребують значно більших зусиль: маркетингових, виробничих, технологічних, а також зростання на етапі впровадження витрат [27].

Реалізація інноваційних стратегій – це беззаперечно важливий на сьогодні елемент у системі антикризового менеджменту, цілі якого варіюються у

відповідності з стадією самого антикризового управління: 1) передкризове, 2) антикризове, 3) посткризове та спрямовується відповідно на вирішення відповідних першочергових завдань [39].

Наукові розробки та їх втілення у нові продукти/послуги, засади діяльності безпосереднім чином зв'язані з інвестиційною активністю підприємства соціокультурної сфери – із залученням коштів інвесторів, але здебільшого меценатів. Саме антикризове управління на основі інновацій передбачає підвищення інноваційної активності закладів соціокультурної сфери чи відповідних органів влади та впровадження інноваційних стратегій з метою подолання кризових явищ.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ

#### **3.1 Аналіз основних факторів, що спричиняють кризові явища на підприємствах соціокультурної сфери**

На сьогодні, коли управлінські науки акумулювали значний обсяг глибинних наукових напрацювань з антикризового управління, воно як цілеспрямований та адаптований до певного виду та сфери професійної реалізації підприємства процес, все одно потребує постійного аналізу. Моніторинг кризових чинників має бути послідовним та охоплювати усі без винятку структурні елементи системи діяльності підприємства соціокультурної сфери: фінанси, стратегію, обслуговування, маркетинг, систему управління, працівників, зовнішнє середовище [16].

За останній час в Україні спостерігаються низка негативних тенденцій, пов'язаних з протипандемічними обмеженнями, що унеможливлювали реалізацію соціокультурних послуг, сучасними воєнними подіями. Це все приводить до збільшення кількості неплатоспроможних підприємств, закладів, що потребують диверсифікації надходжень до їх фінансування. У 2021 р. частка збиткових підприємств щодо загальної структури діючих підприємств всіх сфер господарської діяльності склала 25,3%, що на 0,4 % більше за дані за попереднього року [30].

Неплатоспроможність та проблеми фінансування закладів культури, своєю чергою, є підставою для оголошення підприємства соціокультурної сфери банкрутом або його закриття, припинення діяльності, ліквідація, структурна реорганізація, тощо. Ліквідація підприємства соціокультурної сфери означає не лише збитки, зменшення робочих місць, а й зменшення

податкових надходжень до бюджету, розвиток безробіття, що, зрештою, може стати одним із чинників макроекономічної нестабільності, а також деградація культурного середовища, занепад соціокультурної сфери. У ринковій економіці банкрутство бізнес-структури – це звичне явище. Із кожних 100 новостворених підприємств утримується на ринку та реалізовує успішну комерційну діяльність не більше 20 – 30 [21].

Класифікація факторів, що обумовлюють кризові явища на підприємствах соціокультурної сфери наведена в Таблиці 3.1.

Табл. 3.1. Класифікація факторів виникнення кризових явищ

Класифікаційна ознака	Види факторів	Характеристика
Місце виникнення	Внутрішні	Виникнення та інтенсивність прояву залежить від діяльності підприємства, провокується певними рішеннями, подіями або внутрішнім станом системи.
	Зовнішні	Виникнення та інтенсивність прояву не залежить від діяльності підприємства, обумовлюється станом зовнішнього оточення.
Наслідки прояву	Загальні	Їх дія призводить до погіршення загальних умов здійснення підприємницької діяльності
	Специфічні	Їх дія погіршує перспективи діяльності підприємств окремого профілю діяльності (галузі, спеціалізації).
	Індивідуальні	Їх дія безпосередньо спричиняє виникнення ситуації банкрутства конкретного підприємства.
Ступень впливу	Основні	Значний вплив на виникнення кризових явищ та ситуації банкрутства.
	Другорядні	Побічний вплив на виникнення кризових явищ та ситуації банкрутства.
Взаємо-обумовленість	Незалежні	Визначаються певними подіями або тенденціями.
	Похідні	Наслідок у результаті дії причинно-наслідкового зв'язку.
Час дії	Постійні	Визначають загальний рівень загрози появи кризових явищ.
	Тимчасові	Посилюють рівень загрози появи кризових явищ внаслідок тих чи інших подій.
Підхід до визначення	Потенційні	Визначається сутністю явищ та процесів, що обумовлюють ймовірність виникнення ознак кризи та неплатоспроможність підприємства.
	Фактичні	Результат досліджень процесу розвитку кризи конкретного підприємства, що визначені в перебігу проведення спеціального дослідження.

Джерело: [21].

При аналізі комплексу проблем, що можуть виникнути на підприємстві соціокультурної сфери, то вони є дуже різноманітними за «джерелом» виникнення та можливим ступенем негативного прояву на всю соціокультурну сферу України чи окремих закладів.

Всі негативні чинники можна поділити на групи за локалізацією виникнення, наслідками впливу та ступенем прояву, а також взаємозумовленістю (одна проблема унаслідку спричиняє появу інших), часом дії та прояву, підходом до виявлення та вивчення. Також вказані вище чинники можна згрупувати на наступні групи, щоб могли правильно визначити вектор управлінських рішень: внутрішні та зовнішні чинники та обставини; загальні специфічні та індивідуальні; основні та другорядні; окремі – незалежні, похідні; постійні та тимчасові; потенційні, що можуть мати вплив на діяльність підприємства за певних умов та тактичні [18].

На сьогодні можна констатувати, що всі без винятку підприємства та установи підприємства різних форм власності та всіх без винятку галузей та сфер діяльності (виробництво та обслуговування, культура та промисловість) перебувають під впливом комплексу негативних чинників, пов'язаних з російсько-українською війною, з початком якої значна кількість підприємств перебувала в шоковому стані та призупиняла діяльність. Окремі підприємства та заклади культури є фізично знищеними у результаті фізичної руйнації, інша група закладів та установ припинила діяльність чи знаходиться у кризовому стані у результаті загибелі чи виїзду закордон персоналу чи власників фірм, всі інші, які змогли зберегти своє існування продовжують відчувати різні прояви негативних тенденцій воєнного часу.

Отже, на підприємства та установи соціокультурної сфери різних форм власності можуть впливати велика кількість різнотипових факторів, спричиняючи кризові ситуації. Основна група чинників, що на сьогодні негативно позначається на всіх без винятку сферах і галузях обумовлена широкомасштабними воєнними діями та всім комплексом прояву їхніх негативних наслідків.

### **3.2. Пропозиції щодо впровадження заходів антикризового управління на підприємстві соціокультурної сфери**

Антикризове управління у закладах культури та всієї соціокультурної сфери, мережа яких поширена практично у всіх населених пунктах України, може здійснюватись на тих засадах, які на сьогодні напрацьовані бізнес-установами інших галузей.

Можна виокремити низку підстав необхідності застосування антикризового управління:

**1. Збереження культурної спадщини.** Соціокультурні установи, такі як музеї, театри, бібліотеки, кінотеатри, галереї мають велике значення для збереження та популяризації культурної спадщини серед населення.. Антикризове управління допомагає забезпечити фінансову стійкість установ соціокультурної сфери та їх ефективне функціонування, щоб культурні цінності були доступні всьому сучасному суспільству.

**2. Підтримка творчості та розвиток мистецтва.** Соціокультурні заклади, підприємства є важливими центрами для розвитку та популяризації мистецтва, мистецьких форм дозвілля, залучення до творчості. Шляхом ефективного управління кризовими ситуаціями ці установи можуть продовжувати підтримувати митців, розвивати таланти та нові проекти, стимулювати культурний розвиток загалом.

**3. Економічний внесок у розвиток економіки.** Культурна індустрія як сукупність соціокультурних послуг є важливою складовою економіки. Антикризове управління в соціокультурній сфері допомагає зберегти робочі місця, залучати інвестиції у соціокультурні проекти, розвивати бізнес у сфері культури, загалом стимулювати економічний розвиток у цьому секторі.

**4. Соціокультурний розвиток.** Соціокультурні заклади сприяють формуванню діяльнісного соціокультурного простору, сприяють обміну творчими ідеями, проектами, розвитку освіти та формування культури змістовного дозвілля.

Галузь культури на сьогодні має обмежене фінансування з місцевих бюджетів. У час війни його практично немає, оскільки бюджет держави залишається дефіцитним, а місцевий бізнес у сфері культури часто потерпає від зниження купівельної спроможності громадян, відтік громадян з окремих населених пунктів [12].

Власниками більшості закладів соціокультурної сфери – будинків культури та бібліотек є саме територіальні громади, передусім сільські. Часто діяльність таких установ є формаальною, а відсутність фахової освіти не сприяє розвитку культурного продукту [12]

Існує думка, що у великих населених пунктах заклади культури здебільшого виконують своє основне призначення як соціокультурних інституцій та центрів розвитку культурного життя. У малих населених сільській місцевості переважна більшість закладів культури функціонують на 5-10% від своєї потужності. Але насправді нема різниці у масштабах населеного пункту. Етнузіазм, професіоналізм та підкріплення їх сучасними суспільними тенденціями, що актуалізують потреби суспільства у культурному продукті. Існує проблема, що територіальні громади найчастіше є доволі пасивними й не активізують діяльність щодо активізації діяльності соціокультурних установ. Ефективний антикризовий менеджмент може кардинально змінити таку ситуацію [26].

Активізувати окремі напрямки соціокультурної діяльності може сектор громадських і благодійних організацій, що працюють у регіонах. Актуалізації розвитку соціокультурної сфери можна досягти шляхом громадських обговорень, слухань у кожній об'єднаній територіальній громаді. Варто провести інформаційної кампанії в місцевих, регіональних і національних ЗМІ щодо актуалізації та практичного вирішення вказаних завдань. Активізації ініціативи щодо залученням активістів громад, влади та бізнесу до громадських робіт із облаштування приміщень закладів культури та інших важливих для громади заходів у сфері культури [36].

Для оптимізації антикризового менеджменту можна застосувати різні форми співпраці:

- налагодження співпраці із спонсорами, благодійними організаціями та закладами культури;
- створення на базі установ соціокультурної сфери чи за їх участю громадської організації;
- надання в оренду приміщення для громадської, благодійної організації, бізнес установи, вилучені кошти направляти на соціокультурні проекти;
- створення громадських чи опікунських рад при закладах соціокультурної сфери;
- передача закладах соціокультурної сфери в оперативне управління громадській чи благодійній організації відповідного профілю діяльності;
- створення альтернативних закладів соціокультурної сфери [1].

Основною загрозою в соціокультурній сфері є відсутність інновацій, які спрямовані на задоволення попиту громад у соціокультурних послугах. Ліквідація такого типу загроз є першочерговим завданням професійного антикризового менеджменту.

Заклади соціокультурної сфери можна перетворити на осередки громадської активності, які можуть ефективно здійснювати просвіту громадян з певних питань, впроваджувати, розробляти проекти місцевого розвитку: екотуризм, сільський зелений туризм, крафтове виробництво, розвивати роботу культурних і дозвіллевих комплексів для організації змістовного дозвілля місцевих громад, розвивати мистецькі ініціативи [10].

Іншим суттєвим недоліком виступає сама проектна діяльність. Часто план реалізації проекту зводиться до ремонтних робіт і придбання обладнання. Практично не вказуються заходи, які б забезпечили функціонування закладу культури як центру місцевої активності чи могли б реалізовувати нові форми й методи роботи [1].

Суттєвим недоліком діяльності установ соціокультурної сфери, який може бути подоланий через антикризове управління є те, що культурні послуги часто

надаються без вивчення реальних потреб, запитів громади, її інтересів, і не завжди передбачено участь громади у вирішенні наявних проблем, що склалися [24].

Проекти щодо активного залучення громади, влади та місцевого бізнесу в більшості випадків для проведення ремонту чи придбання обладнання для закладу культури є недостатнім. Такий вузькоцільовий підхід не сприяє вирішенню інших наявних проблем та чинників кризових явищ – наприклад, визначення ролі закладу в житті громади, актуалізації та диверсифікації його послуг. Орім того, такі проекти не демонструють того, як надаватиме цей заклад послуги споживачам соціокультурних послуг, чим може заклад зацікавити відвідувачів та яким чином він сам буде розвиватись [13].

Ще одним недоліком проектів у соціокультурній сфері є неякісно складений бюджет, який містить необґрунтовані або нераціональні витрати, технічні помилки. Сама цінність проекту значно знижується, коли більше 40% усіх витрат, які заплановано здійснити за рахунок гранту, спрямовуються на оплату праці чи послуг :керівникові, учасникам проекту, іншим фахівцям [25].

Ще одним суттєвим недоліком проектної діяльності є розрахунки щодо очікуваної користі для незначної кількості осіб. Наприклад, у населеному пункті з населенням 2 тисячі осіб, користь мають отримати приблизно 500 осіб. Інколи це лише самі працівники закладу соціокультурної сфери, чи учні ліцею, активісти громадської організації. Це розкриває малоефективність чи недоцільність проекту, неспроможність його авторів об'єднати громаду для подолання наявних проблем соціокультурної сфери, залучити ширше коло людей до заходів [28].

Впровадження заходів антикризового управління в установах культури України може бути складним процесом, але важливим та вкрай необхідним для забезпечення їх стабільності та розвитку.

Для ефективного антикризового управління варто здійснити наступні заходи:

1. Аналіз ситуації як вивчення фінансового стану, управлінських процесів та матеріальних потреб установи культури. Це допоможе в основному з'ясувати причини кризової ситуації та визначити пріоритетні напрямки для покращення ситуації.

2. Розробка стратегії. Навіть для невеликих установ соціокультурної сфери, наприклад сільських бібліотек, це вкрай необхідно. Спільно з керівництвом населеного пункту варто розробити стратегію виходу з кризи. Ця стратегія повинна включати конкретні цілі, завдання та плани дій для відновлення стабільності, розвитку, покращення обслуговування.

3. Залучення ресурсів. Для початку необхідно визначити необхідні ресурси для впровадження стратегії розвитку: фінансові, людські та матеріальні, інноваційні ресурси. Це може включати залучення додаткових фінансових коштів, підтримку від держави або місцевих громад, а також реорганізацію внутрішніх процесів, внесення змін до діяльності.

4. Управління змінами. Ефективне впровадження заходів антикризового управління може вимагати змін у внутрішніх процесах, персоналі. Варто забезпечити ефективне управління цими змінами, залучаючи персонал у процес та надаючи їм підтримку, навчання, можливості реалізації.

5. Моніторинг та оцінка на різних етапах. Варто встановити систему моніторингу та оцінки результатів впроваджених заходів, як самими фахівцями соціокультурних закладів, так і зовнішніх експертів. Це допоможе вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію, якщо виникне необхідність.

6. Активне залучення громадськості. Важливо залучити громадськість та зацікавлені сторони до процесу впровадження заходів антикризового управління. Це може включати проведення громадських обговорень, презентацію результатів роботи, залучення волонтерів, збір коштів, проведення робіт із благоустрою територій установ.

7. Ефективне управління ресурсами може полягати в оптимізації витрат та ресурсів установи культури, звертаючи увагу на ефективне використання

бюджету, зменшення надмірних витрат та активізації пошуку додаткових джерел фінансування через спонсорські програми, гранти, франдрейзинг, тощо.

8. Розвиток кадрів для соціокультурної сфери та креативних індустрій. Інвестиції у розвиток персоналу, можливості для навчання, підвищення кваліфікації та розвитку потрібних професійних компетентностей. Компетентний, активний та мотивований персонал виступає «ключем» до успіху в управлінні кризовою ситуацією, ефективною діяльністю підприємства соціокультурної сфери загалом.

9. Стимулювання творчості та інновацій. Підтримайте ідеї та ініціативи, спрямовані на розвиток нових проєктів та програм, що привертають аудиторію та роблять установу культури більш кавою відвідувачам, конкурентоспроможною на ринку соціокультурних послуг.

10. Партнерство та різновекторна співпраця. Розвиток партнерських зв'язків з іншими установами культури, громадськими організаціями, бізнесом та всім суспільством для спільного вирішення проблем та реалізації актуальних для місцевого населення проєктів.

11. Формування PR-стратегія із залучення аудиторії. Розроблення стратегії максимального залучення аудиторії, враховуючи інтереси, зацікавлення та потреби цільових груп. Варто проводити різноманітні різноматичні заходи, які привертають увагу та залучають якнайширшу аудиторію до продукту установи культури.

12. Підвищення впізнаваності. Активне просування установи соціокультурної сфери через різноманітні маркетингові та PR-заходи, активізуючи роботу в соціальних мережах, місцевих ЗМІ та інших каналів комунікації та популяризації, формування позитивного іміджу.

Отже, загалом успішне впровадження заходів антикризового управління в установах соціокультурної сфери України різних форм власності вимагає комплексного підходу, співпраці між усіма зацікавленими сторонами та систематичного моніторингу та оцінки результатів діяльності, популяризації та активного самовдосконалення. Сучасні антикризові проєкти мають мати на

меті покращення діяльності закладів культури шляхом їх трансформування у сучасних воєнних умовах. Лише поява інноваційних соціокультурних послуг, орієнтованих на потреби місцевого суспільства, створення іміджу закладів соціокультурної сфери як центрів громадських ініціатив, а також перехід до самоокупних форм діяльності, соціального підприємництва може стати початком ефективного антикризового менеджменту підприємств соціокультурної сфери у сучасних умовах воєнного часу.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дипломного дослідження на тему «Організація антикризового управління на підприємствах соціокультурного сервісу», що стало наслідком опрацювання широкого кола наукової літератури (монографій, статей), навчально-методичних видань та інших джерел, а також нормативних документів та інтернет-ресурсів, можна сформулювати низку висновків та теоретичних узагальнень.

У процесі підготовки кваліфікаційної роботи було повною мірою виконано всі поставлені завдання, про що свідчать наступні висновки та теоретичні узагальнення:

По-перше, на сьогодні сучасна наука оперує різними підходами до розуміння антикризового управління. Значний науково-теоретичний та праксеологічно перевірений досвід нагромаджено стосовно антикризового управління у масштабах великих корпорацій, приватних бізнес-структур загалом. З огляду на те, що у соціокультурній сфері існують підприємства та установи різних масштабів та форм власності. Тому нагромаджений досвід антикризового управління та методів виходу із кризових ситуацій може бути повною мірою застосований та корисний при організації системного антикризового управління менеджерами установ соціокультурної сфери в Україні. Актуалізація потреб антикризового управління на підприємствах соціокультурної сфери на сьогодні обумовлена комплексом кризових чинників пов'язаних із воєнними загрозами.

По-друге, основна суть антикризового управління у будь-якій галузі полягає у постійному моніторингу ситуації на підприємстві та у зовнішньому середовищі щодо превентивного, попереднього реагування на чинники, що можуть спричинити кризову ситуацію. На кожному підприємстві залежно від його специфіки, сфер діяльності, розташування та інших чинників може бути сформована своя методика як сукупність окремих методів антикризового

управління, що відповідатимуть його потребам та сприятимуть уникненню кризових ситуацій.

Важливість впровадження антикризового управління є основним фактором зрілості компанії, а також далекоглядності керівного апарату, що у часи швидкої мінливості зовнішнього середовища, дасть змогу знизити кількість не передбачуваних труднощів для підприємствах соціокультурної сфери.

По-третє, існує широке коло чинників, які окремо чи у певному поєднанні можуть спричинити кризу різного характеру прояву. Найпоширенішим способом вияву кризової ситуації – це ознайомлення з фінансовим станом справ підприємства, його прибутками, загрозами банкрутства. Для закладу соціокультурної сфери інформативними показниками є зниження потоку відвідувачів. Застосування інновацій робить культурний продукт та його осягнення цікавішим для цільової аудиторії закладу соціокультурної сфери, а тому є одним із напрямків подолання кризових явищ.

Сутність антикризового управління лежить у забезпеченні фінансової стійкості підприємства соціокультурної сфери за рахунок застосування превентивних механізмів подолання кризової ситуації, а також специфічних управлінських рішень, які покликані долати кризовий процес, що може призвести до припинення існування підприємства соціокультурної сфери.

По-четверте, на основі проаналізованого теоретичного та фактографічного матеріалу розроблено низку пропозицій щодо впровадження заходів антикризового управління на підприємствах соціокультурної сфери, які враховують цілий комплекс чинників, що можуть мати негативні наслідки для сфери культури, бізнес-установ креативних індустрій у час воєнних дій. Основна кількість пропозицій пов'язана із активізацією комунікації із суспільством та потенційними споживачами соціокультурних послуг та уникненням фізичних загроз знищення у період воєнних дій російсько-української війни, що, на жаль, привела до знищення багатьох культурних інституцій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєва О. Б. Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління. Вісник Академії митної служби України. Сер.:Економіка. 2011. № 1. С.138-144
2. Бабич А. О. Формування концепції державного антикризового управління в Україні. Державне будівництво. 2009. № 1. С.1-6
3. Бажал Ю. М. Теорія соціально-технологічного укладу і сучасне державне антикризове управління. Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2010. Спец. вип.: Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні : матеріали наук. конф., (14-15 квіт. 2010 р.) / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. С. 13-15.
4. Безверхнюк Т. М. Державний механізм антикризового управління на засадах проектного підходу: обґрунтування предметного поля. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. 2014. Вип. 2. С. 23-29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2014\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2014_2_6)
5. Бігунов-Новіков Л. Ю. Інституціональна теорія циклічності економічного розвитку та інституційні причини кризи другої половини 2008 року. Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; Київ : КНЕУ, 2010. спец. вип.: Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні : матеріали наук. конф., ( 14–15 квіт. 2010 р.) / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. С. 15-18.
6. Бодров В. Г. Антикризове управління національною економікою в умовах глобальних ризиків. Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2010. Спец. вип.:

- Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні : матеріали наук. конф., (14–15 квіт. 2010 р.) / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. С. 19-23. 7
7. Боняр, С. М., Скутова-Корх Я.О. Теоретичні основи антикризового управління. Водний транспорт. 2013. Вип. 1. С. 97-102.
  8. . Бойко О. О. Формування концепції антикризового менеджменту. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2010. Вип. 40. С. 179-185.
  9. Бурій С. А. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу : Монографія. –Хмельницький : ТОВ «Тріада-М», 2006. 93 с
  - 10.Важинський Ф.А., Колодійчук А.В. Сутність антикризового фінансового управління підприємством соціокультурної сфери. Економіка промисловості. 2009. № 5. С. 127–130.
  - 11.Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібн. Київ: ЦУЛ, 2003. 504 с.
  - 12.Головін Р. Г. Особливості реалізації заходів державного антикризового управління в провідних країнах світу. Державне управління: теорія та практика. 2013. № 1. С.1-8.
  - 13.Даніч В. М., Пархоменко Н.О. Визначення кризового стану підприємства соціокультурної сфери. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. С. 208-218.
  - 14.Даніч В.М. Понятійний апарат теоретико-множинних моделей економічної безпеки. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2012. № 24 (II). С. 194-202.
  - 15.Державний комітет статистики України. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
  - 16.Добишева О.О. Антикризове управління як інструмент запобігання банкрутства промислових підприємств в сучасних умовах: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємства

- соціокультурної сферими (за видами економічної діяльності)». Кремечук, 2015. 23 с
17. Жекало Г.І. Політико-інституційні механізми регулювання політичних конфліктів в Україні [Текст] : автореф. дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02 / Жекало Ганна Іванівна ; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів, 2016. 20 с.
  17. Зверяков О. М. Антикризове управління у забезпеченні фінансової стійкості банків. Вісник соціально-економічних досліджень. 2012. Вип. 4. С. 39-43.
  18. Зеркалов Д. В., Арламов О. Ю. Соціальні проблеми сталого розвитку: Моног. Калюжна Ю.В. Ризики в системі антикризового управління підприємства соціокультурної сферими машинобудування: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємства соціокультурної сферими (за видами економічної діяльності)». Запоріжжя, 2016. 23 с.
  19. Камнева А. В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2014. № 4. - С. 15–27.
  20. Копа М.В. Узагальнення підходів до визначення сутності антикризового управління. Управління ризиком. 2010. № 21. С. 164-166.
  21. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління як визначальна передумова розвитку сучасного підприємства. Економіка та держава. 2011. № 12. С. 43-47.
  22. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємство соціокультурної сферим: підручник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.
  23. Лівощко Т.В., Кузьменко О.В. Підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю підприємства соціокультурної сфери. Економічний вісник. 2014. №8.
  24. Ліповська С.О. Антикризове управління в системі протидій деструктивних інформаційних впливів. Горизонти суспільних трансформацій на шляху до подолання системної кризи сьогодення. Матеріали ХІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та

- аспірантів «Дні Науки ФСП» (20-21 квітня 2016 р.). / Укладачі: Мельниченко А.А., Федорова І.І., Виселко І.В., Пряміцин В.Ю. /-К.:ТОВ НВП «Інтерсервіс», 2016. С.186-187.
- 25.Ліповська С.О . Соціоінженерна технологія антикризового менеджменту. Сучасні проблеми управління: діалектика централізації та децентралізації. Матеріали VIII міжнародної наук.-практ. конф. (м.Київ, 10 грудня 2015 р.) / Укладачі: А.А.Мельниченко, І.В.Виселко. Київ:ТОВ НВП «Інтерсервіс», 2015.С.147-148.
- 26.Маркетинг в антикризовому менеджменті : конспект лекцій / укладачі: Ю.М. Мельник, О. О. Міцура. Суми : Сумський державний університет, 2012. 116 с.
- 27.30. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 2. С. 17-24.
- 28.Модернізація державного управління та європейська інтеграція України : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка. К.иїв: НАДУ, 2013.120 с.
29. Надоша О. Державне управління в умовах переходу до сталого розвитку: аналіз сучасних дослідницьких підходів. Вісник НАДУ 2011.№ 4. С.48 -55.
30. Орловська О.В. Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки та шляхи подолання. Науковий вісник національного лісотехнічного університету України: збірник наук.-техн. праць. Львів: РВВ НЛТУ України.2015.Вип. 25. С.197- 202.
31. Пічугіна Т. С. Розвиток кризи: послідовність та особливості управління на підприємстві. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. Вип. 2. С. 228-240.

32. Попок А.А. Сучасні підходи до здійснення реформування державного управління: досвід зарубіжних країн. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2012 . N2 . С. 13-20.
33. Рамазанов С.К., Надьон Г.О., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Інноваційні технології антикризового управління економічними системами. Монографія/ Під ред. проф. С.К. Рамазанова. Луганськ - Київ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 480 с.
34. Рокало Я. Б. Аналіз досвіду державного антикризового управління національною економікою в країнах G7 під час Великої депресії. Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2010. Спец. вип.: Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні: матеріали наук. конф.,( 14–15 квіт. 2010 р.) / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. С. 112-118.
35. Рубан В. М. Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту. Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2015. Том 48. № 1. С. 109-114.
36. Салига С. Я. Антикризове фінансове управління підприємство соціокультурної сфери: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2005. 84 с.
37. Сайт аналітичної онлайн-системи бізнес-розвідки You Control. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10200874&tb=histor>
38. Сапа Н. В. Наукові і праксеологічні засади формування механізмів антикризового державного управління в Україні та напрями їх впровадження. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2012. Вип. 49. С. 191-204.
39. Системна криза в Україні: передумови, ризики, шляхи подолання: аналіт. доп. / Я. А. Жаліло, К. А. Кононенко, В. М. Яблонський [та ін.]; за заг. ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2014. 132 с.

40. Турчак В.В. Методика оцінки фінансового потенціалу підприємства соціокультурної сфери в сучасних умовах господарювання/ Молодий вчений. 2014. №8 (11).
41. Черняк О.І., Крехівський О.В., Монаков В.О., Ящук Д.В. Виявлення ознак неплатоспроможності підприємства соціокультурної сфери та можливого його банкрутства. Статистика України. 2003. № 4.
42. Хандій О. О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 4. С. 186-192.
43. Хаустова В. Є. Теоретичні аспекти виникнення та розвитку кризових явищ в економіці. Світова економіка та міжнародні відносини. 2011. №4. С. 13–23.
44. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників: пер. з англ. Київ: Наук. думка, 2002. 566 с.
45. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємство соціокультурної сфери / Штангрет А.М., Копилюк О.І. Київ: Знання, 2007. 335 с.
46. Burson-Marsteller, Penn Schoen Berlan. 2011 Crisis Preparedness Studyteller, 2011. URL: [https://www.ropella.com/talon/pdfs/B-M\\_and\\_P\\_S\\_B\\_Crisis\\_Preparedness\\_Study\\_2011.pdf](https://www.ropella.com/talon/pdfs/B-M_and_P_S_B_Crisis_Preparedness_Study_2011.pdf)
47. Global Crisis Survey 2021. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey.html>
48. Institute for Crisis Management. ICM Annual Crisis Report, 2017 URL: <https://crisisconsultant.com/icm-annual-crisis-report/>