УДК 330: 338.054.23
JEL: M11, O32, Q16, Q19

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВИЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Савчук Ольга Віталіївна
аспірантка навчально-наукового інституту бізнесу і фінансів
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
(м. Кам'янець-Подільський, Україна)
ORCID: 0000-0003-2068-8191
savchukaspirant@gmail.com

У процесі дослідження використано загальнонаукові і спеціальні методи, зокрема: діалектичний, системного аналізу для дослідження сучасних тенденцій інноваційного розвитку, цифровізації та діджиталізації; абстрактно-логічний – для визначення особливостей трансформації антикризового менеджменту підприємств; графічний – для формування концептуальних засад антикризового менеджменту інноваційного розвитку агропромислових підприємств в умовах цифровізації та діджиталізації.

Визначено концептуальні засади трансформації антикризового менеджменту інноваційного розвитку агропромислових підприємств в умовах цифровізації економіки та діджиталізації, які включають менеджмент забезпечення інтеграції зі стейкхолдерами для створення загальної цінності; можливі інноваційні зміни технологій, процесів, продуктів, організаційно-управлінські, які відбуваються на тлі діджитал-середовища; переорієнтацію стратегії у бік зміщення акцентів із прибутку на розширення можливостей задоволення споживачів; зміну парадигми організаційної культури на основі поглиблення кооперації та інтегрування і переходу на гнучке управління, на інноваційні бізнес-моделі, яка трансформує інновації в економічні вигоди для підприємства та високу споживчу цінність для клієнтів; механізми забезпечення та інноваційні методи управління, зміни функціоналу системи управління, використання інноваційного інструментарію на засадах діджитал-трансформації, інформаційних технологій, цифровізації і віртуалізації бізнесу; пошук і своєчасне отримання інформації для забезпечення ефективності процесу прийняття управлінських рішень щодо превентивних заходів адаптації підприємства під нові умови.

Розроблено концептуальні засади трансформації антикризового менеджменту інноваційного розвитку агропромислових підприємств в умовах цифровізації та діджиталізації на основі узагальнення наукових підходів до адаптації до мінливих ситуацій і ринкових умов за рахунок балансування на межі порядку і хаосу з урахуванням дизрапторів, трендів, необхідності постійного оновлення бізнес-моделі, що поєднує індивідуальний творчий внесок, спільну роботу, результат, його корегування і контроль із подальшим розширеним відтворенням.

Отримані результати дослідження можуть бути використані для визначення потенційних можливостей довгострокових тенденцій, які допоможуть вирости бізнесу, що потрібно врахувати для ефективної роботи та будувати довгострокові плани, спрямовані на зростання свідомості бізнесу, а тому зростає запит на відповідальність, прозоре співробітництво та інвестиції, механізми віддаленої роботи та врахування досвіду співробітників і ролі офісів, розвиток кооперації та інтеграції, вираховування ESG-факторів у бізнес-стратегії, трансформації системи управління підприємством із традиційної бізнес-моделі, життєвий цикл якої постійно скорочується через високу конкуренцію, на інноваційну, яка трансформує інноваційні технології в економічні результати підприємства.

Ключові слова: *антикризовий менеджмент, інноваційний розвиток, концептуальні засади, трансформація, діджиталізація, датафікація, оцифрування, віртуалізація.*

DOI: https://doi.org/10.32845/bsnau.2021.3.3

Постановка проблеми у загальному вигляді. Світова глобалізація, висока динамічність інноваційних змін у цифровізації вимагають від антикризового менеджменту адекватних механізмів трансформації для забезпечення швидкої реакції на сучасні тенденції таких змін. Упровадження механізмів, які визначаються процесом зміни параметрів та елементів системи управління для корегування діяльності підприємства, побудовані на засадах наукової обґрунтованості та практичної доцільності. Концептуальні засади антикризового менеджменту необхідні для зміни традиційної бізнес-моделі з метою трансформації інноваційних технологій в економічні результати підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню теоретичних аспектів та концептуальних засад трансформації антикризового менеджменту підприємств під впливом чинників зовнішнього і внутрішнього середовища присвячено наукові праці багатьох учених. П. Друкер, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури розкривають важливість своєчасного виявлення причин виникнення майбутньої кризової ситуації [1; 7]. Н. Коваль, Л. Масловська, К. Головач, О. Прокопишин, Г.М. Романяк приділяють увагу формуванню на підприємстві системи антикризового управління з метою відновлення його ефективного функціонування [2; 6; 9; 10]. Л. Коженовські, Є. Литвиновський розглядають діяльність органів управ-

ління, спрямовану на організацію і підтримку всіх можливих систем комунікації [3]. В. Коюда, К. Пріб доведено значимість стратегічних рішень, які спрямовані на запобігання кризі, встановлено внутрішні механізми диференціації залежно від стадії кризи, які суттєво різняться за цільовими установками, стратегіями, заходами, а також за моделями оптимальних і мінімально допустимих значень індикаторів [4; 8]. Л. Лігоненко розроблено концепцію «інтелектуальної організації», запропоновано оновлення моделі з подальшим відтворенням циклу на новій основі [5]. Л. Федуловою встановлено, що інновації в країні так і не стали ключовим драйвером економічного зростання [11].

У наукових дослідженнях розкриваються теоретико-методичні аспекти формування антикризового менеджменту інноваційного розвитку агропромислових підприємств, трансформаційні процеси потребують поглиблення наукових підходів в умовах цифровізації економіки.

Формування цілей статті. Швидкість змін, особливо у сфері інформаційних технологій цифрової трансформації в економіці набагато більша, ніж здатність вітчизняних підприємств до них адаптуватися шляхом відповідних змін. Більшість українських агропромислових підприємств не має системи управління адаптацією до інноваційних змін. Метою дослідження є розроблення концептуальних засад антикризового менеджменту інноваційного розвитку агропромислових підприємств в умовах цифровіації та діджиталізації.

Методи дослідження. Використано загальнонаукові і спеціальні методи, зокрема: діалектичний, системного аналізу, абстрактно-логічний, графічний.

Результати дослідження. У країнах із розвиненою ринковою економікою антикризовий менеджмент є обов'язковим складником системи управління підприємством, спрямованим на запобігання кризовим явищам, а у разі їх виникнення знаходження та формування заходів для швидкого виходу підприємства з кризи. Саме тому важ¬ливим є своєчасне виявлення причин виникнення майбутньої кризової ситуації [1, с. 7], а в сучасних умовах виникає необхідність формування на підприємстві системи антикризового управління, яка б забезпечувала швидкий та якісний моніторинг кризових явищ та реалізацію антикризових заходів із метою відновлення його ефективного функціонування [2].

Аналіз системи антикризового менеджменту Республіки Польща, планів антикризового менеджменту свідчить, що діяльність органів управління спрямована на організацію і підтримку всіх можливих систем комунікації: інформаційних, транспортних, логістичних тощо [3, с. 77].

Стратегічні рішення, які спрямовані на запобігання кризі, повинні бути реалізовані на стадії, коли процес руху до кризи ще не набув стрімкого характеру і ще не став незворотним [4, с. 153–154].

Л.О. Лігоненко розглядає концепцію «інтелектуальної організації» (intelligent organization), яка розкрита в працях переважно іноземних науковців, та вказує основні ознаки «інтелектуальної організації»: сприйняття хаосу (edgeofchaos) і невизначеності як своєї стратегії; адаптація до мінливих ситуацій і ринкових умов за рахунок балансування на межі порядку (стійкості, планування) і хаосу, негайний відгук на несподівані ринкові події за рахунок розміру системи і числа варіацій усередині системи; діяльність згідно з моделлю паралельного сприйняття минулого, сьогодення і майбутнього, переходу від навмисного хаосу до спонтанного порядку, а від нього до навмисного хаосу з подальшим відтворенням циклу; зворотна спрямованість мислення, тобто з визначеного майбутнього в сьогодення, привнесення майбутнього в сьогодення; відповідальність за свою роботу і право на помилку, оскільки передбачається участь у творчій адаптації до невизначеного майбутнього; підвищення креативності та новаторства кожного члена організації; взаємна довіра, повага, чесність, лояльність і персональна порядність; створення творчого середовища; постійне оновлення моделі, що поєднує індивідуальний творчий внесок, спільну роботу, результат, його корегування і контроль із подальшим відтворенням циклу на новій основі [5, с. 168].

Результативність антикризових програм багато в чому залежить від адекватності й практичної значущості сформованого комплексу антикризових заходів [6, с. 15].

К.А. Пріб установлено, що внутрішні механізми повинні диференціюватися залежно від стадії кризи на превентивні, реакційні і посткризові, які суттєво різняться за цільовими установками, стратегіями, заходами, а також за моделями оптимальних і мінімально допустимих значень індикаторів [8, с. 55].

Мета кризового менеджменту (crisis management) – три послідовні цілі: якщо можливо, попередити кризу; якщо криза трапилася, зменшити її негативний вплив на компанію або продукцію, що виробляється; долаючи кризу, створити передумови для розвитку компанії в майбутньому[9,с.43].

Сучасна наука розглядає антикризове управління як систему, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання кризовим явищам і виявлення основних причин кризи та закономірностей її перебігу, а також інструментів для її подолання з метою подальшого ефективного функціонування сучасного підприємства [10, с. 198].

Слід зазначити, що за участі держави в Україні через реалізацію інноваційної політики за минулі роки було створено багато елементів національної інноваційної екосистеми і здійснено перетворення по багатьох напрямах. Проте інновації в країні так і не стали ключовим драйвером економічного зростання [11, с. 18].

Узагальнюючи думки науковців та досягнення практичного досвіду, уважаємо, що в умовах посилення кризи проблеми агропромислових підприємств пов'язані з невмінням швидко відреагувати на ситуацію, вчасно скоротити витрати і позбутися обтяжливих фінансових та ресурсних сегментів діяльності, нездатністю підтримувати платоспроможність, неможливістю отримати термінове фінансування. Необхідно, щоб менеджмент підприємств у режимі реального часу переглядав

умови співпраці з партнерами, оплати продукції і ресурсів із метою недопущення втрат фінансової стійкості, зростання боргового тягаря і втрати платоспроможності. Виникає доцільність оптимізації антикризового менеджменту та впровадження заходів, спрямованих на скорочення витрат, реструктуризацію активів, рефінансування заборгованості, зміну методології планування й використання інноваційного інструментарію в діяльності агропромислових підприємств.

За подальшого ослаблення впливу кризи істотно змінюється ринкова кон'юнктура, поступово поліпшуються і платоспроможність покупців, і ритмічність, і стабільність роботи постачальників. Досить часто з'являються можливості для розвитку та розширення бізнесу. Звідси, стає актуальним упровадження посткризового управління й реалізація низки посткризових заходів, спрямованих на підвищення кредитоспроможності та поліпшення інвестиційної привабливості агропромислових підприємств, доведення обсягів діяльності до докризового рівня або створення принципово нових її основ, модернізацію виробничих процесів на основі досягнень Індустрії 4.0.

За оцінками вчених, у середньому у світовій практиці близько 70% причин криз підприємств пов'язані з внутрішніми факторами і лише 30% – із зовнішніми. Проте за проведеними дослідженнями у вітчизняних сільськогосподарських підприємствах зовнішні причини виникнення і поширення криз часто превалюють. Уважаємо, що для реагування на інноваційні зміни антикризовий менеджмент потребує використання механізмів трансформації основних формуючих елементів відповідно до світових трендів розвитку цифрових та інформаційних технологій. Концептуальні засади антикризового менеджменту інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки відображено на рис. 1.

На основі узагальнення наукових підходів до адаптації до мінливих ситуацій і ринкових умов за рахунок балансування на межі порядку і хаосу, урахування дизрапторів, трендів, необхідності постійного оновлення моделі, що поєднує індивідуальний творчий внесок, спільну роботу, результат, його корегування і контроль із подальшим відтворенням циклу на новій основі запропоновано концептуальні засади трансформації антикризового менеджменту інноваційного розвитку агропромислових підприємств в умовах цифровізації економіки та інформатизації:

– менеджмент забезпечення інтеграції зі стейкхолдерами для створення загальної цінності на засадах використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що прискорює обмін даними щодо інноваційних дизрапторів трансформації;

– інноваційні зміни: технологічні, процесові, продуктові, організаційно-управлінські та які відбуваються у діджитал-середовищі підприємства;

– переорієнтацію стратегії, у якій відбувається зміщення акцентів із прибутку на розширення можливостей задоволення споживачів;

– зміну парадигми організаційної культури, яка дасть змогу перейти на гнучке управління;

– перехід на інноваційні бізнес-моделі, а саме адаптивні, оптимізаційні і цифрові, яка трансформує інноваційні технології в економічні вигоди для підприємства та високу споживчу цінність для клієнтів;

– механізм забезпечення трансформації, що базується на інноваційних методах управління, зміні функціоналу системи управління, використанні сучасного управлінського інструментарію, який швидко розвивається на засадах діджитал-трансформації, інформаційних технологій, цифровізації і віртуалізації бізнесу;

– своєчасне отримання інформації для забезпечення ефективності процесу прийняття управлінських рішень щодо трансформаційних процесів, які повинні відбутися для адаптації підприємства під нові умови. Серед основних антикризових заходів слід виділити пошук інноваційних джерел і залучення фінансування для інноваційного відтворення, нарощування обсягів діяльності, формування оновленої системи мотивації, розконсервації потужностей і окремих видів діяльності, розроблення та реалізацію нових інвестиційних проєктів, зміну критеріїв укладання бізнес-угод та здійснення бізнес-процесів.

Світова бізнес-спільнота звертає увагу на п’ять довгострокових тенденцій, які допоможуть вирости бізнесу, що потрібно врахувати для ефективної роботи та будувати довгострокові плани, які узагальнено на YouControl [12].

У першу чергу тема свідомості стосується тепер і бізнесу, а тому зростає запит на відповідальність, прозоре співробітництво та інвестиції. Екологічні, соціальні та управлінські показники компаній важливі під час прийняття рішень про співпрацю не менше, ніж сумлінність та чесність. У цьому допомагає аналіз даних ESG та «екологічний» бізнес. У світі з'являється вимога враховувати ESG-фактори у своїй бізнес-стратегії. ESG-дані (environment, social, governance) – інформація про екологічні, соціальні, управлінські чинники підприємства. Це довгостроковий тренд, який, якщо не враховувати, коштуватиме дорожче. Екологічні – політика компанії про зменшення негативного впливу на екологію. Соціальні – взаємодія з контрагентами, гендерна рівність, HR-політика, дотримання прав людини, репутація на ринку. Управлінські – хто у складі ради директорів, зв'язки компанії, доступна звітність, наявність комплаєнс-політик, політика запобігання ризикам, заходи запобігання корупції. Ці дані впливають на імідж, цінність, вартість компанії.

Глобальний договір ООН в Україні системно працював над утвердженням позицій України як країни, у якій бізнеси ведуть свою діяльність відповідально, чесно і далекоглядно [13]. ООН United Nations Global Compact у своїх звітах указує, що компанії, які враховують ESG, є більш привабливими для інвесторів та партнерів. Вони отримують на 12% більшу маржу і на 19% більшу ринкову вартість та кредитоспроможність у довгостроковій перспективі. А якщо топ-менеджер компанії заглибиться в цю тему та використає ці дані як інструмент, то зможе визначити ризики, попередити їх та прийняти правильні рішення за будь-яких несподіваних поворотів. Великим

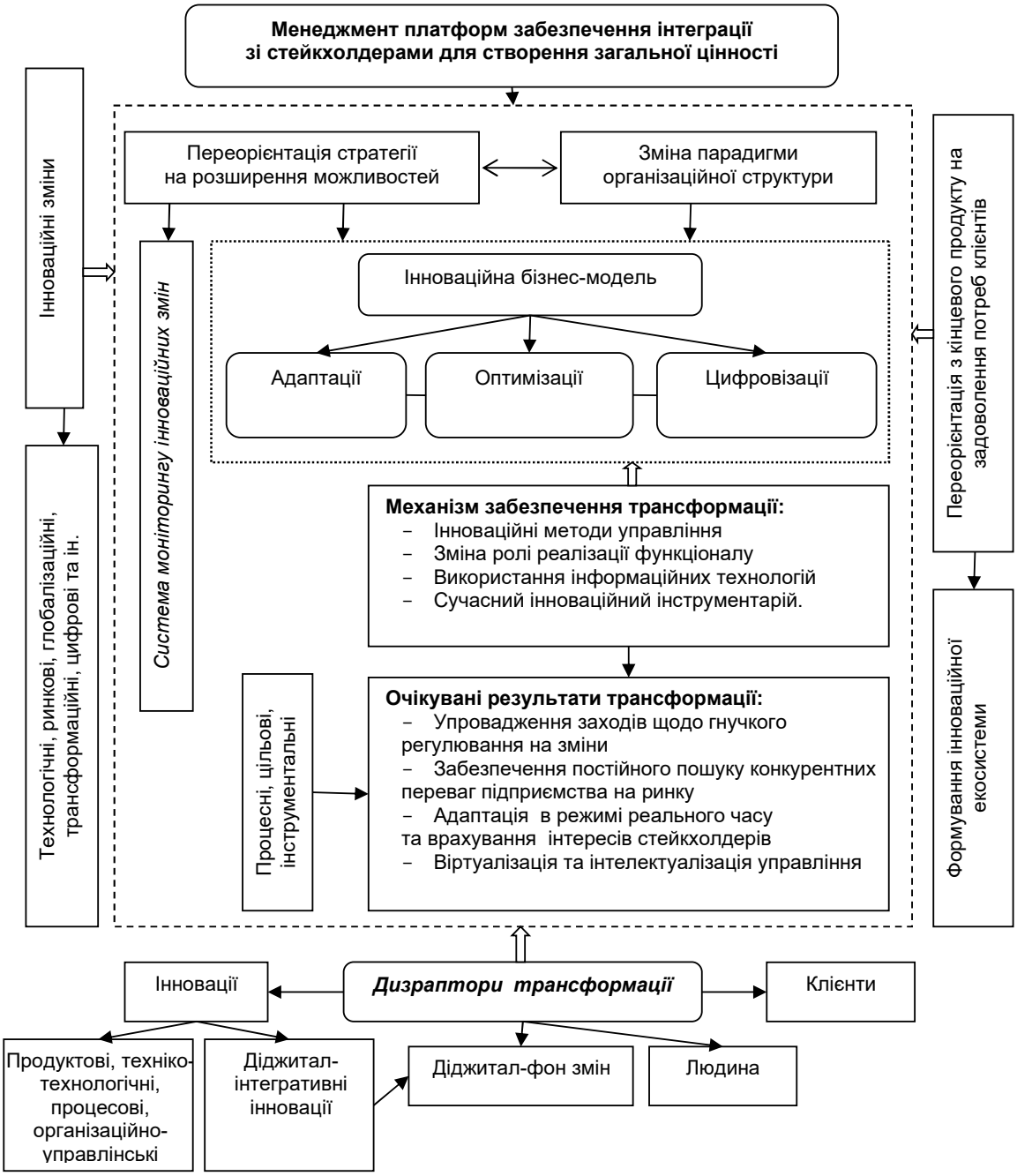

Рис. 1. Концептуальні засади антикризового менеджменту інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки

партнерам та інвесторам важливо розуміти, що компанія бачить потенційні ризики. Це характеризує її як ту, що контролює ситуацію та може на неї впливати за допомогою правильних інструментів. У 2022 р. ця концепція цілком може стати реальністю для більшості прогресивних компаній України.

Продовжує зростати тренд датафікації, оцифрування, віртуалізації. Датафікація – це технологічна тенденція, що перетворює багато аспектів нашого життя на дані, які перетворюються на інформацію, реалізовану як нова форма цінності. У 2020 і 2021 рр. багато дізналися, що таке віртуалізація офісів, оскільки швидко впроваджено механізм віддаленої роботи, викликаний кризою більш довгострокової тенденції. У 2022 р. тісніше познайомимося з концепцією «метавсесвіту» стійких цифрових світів, які існують паралельно з фізичним світом, у якому ми живемо.

Ще одним усе більш потужним двигуном стане демократизація даних та технологій, яка і так останніми роками набирала обертів. Дедалі більше даних стають доступними, дедалі більше автоматизації, персоналізації та пропозицій передається до рук якомога більшої частини суспільства незалежно від їхніх знань і досвіду.

Новий тренд урахування досвіду співробітників та ролі офісів і з'ясування, хто працюватиме вдома, а кому

потрібен офіс, які офіси закрити, а які залишити, потребує більшого аналізу та планування ніж будь-коли. Це зачіпає оптимізацію процесів, ресурсів та операційної діяльності. Офіси будуть гібридними, а не віддалений формат роботи. Гнучкий графік, open-space. Офіси можуть бути меншими, а робочі місця будуть спільними. Цей зсув може змусити компанію переосмислити свій слід у сфері нерухомості. Офіси існуватимуть, просто в них буде нове призначення. Замість того щоб сприйматися як місце, де працівники автоматично звітують щодня, вони стануть корпоративними центрами для стимулювання інновацій та встановлення зв'язків. Майбутні офіси будуть спроєктовані так, щоб підтримувати співпрацю та розвивати творчий потенціал та командний дух.

Розвиваються методи роботи через кооперацію та інтеграцію: дедалі більше молоді потрапляє до штату, більше віддалених працівників, а за допомогою аутсорсингу можна досягти виконання майже будь-якої роботи ефективніше, ніж якщо доручити це штатному колезі. Глобальний діловий світ ще ніколи не був таким інтегрованим. І це добре, тому що необхідність працювати разом для вирішення ключових бізнес-завдань є величезною. У майбутньому буде все важче досягти успіху без тісного партнерства з іншими організаціями та людьми. На практиці це означає велику інтеграцію та обмін даними між організаціями та навіть співпрацю між конкурентами. У новому році є сенс переглянути, хто що в компанії робить, що віддати на аутсорс, що фрілансерам, що штату, що доручити роботам, а де потрібна кооперація з партнерами. Оптимізація процесів допоможе звільнити величезну кількість ресурсу та розподіляти час ефективніше.

В умовах турбулентності, яку приніс COVID-19, тиск на уряди країн очевидний. Владі доводиться докладати більше зусиль, щоб зберігати довіру громадян. Це призводить до того, що органи приходять до бізнесу за підтримкою. У компаній можуть виникнути додаткові обов'язки, пов'язані з боротьбою проти COVID. Компанії допомагатимуть технологічно та фінансово, доки отримують репутаційні та фінансові вигоди від цього.

Ключовим аспектом трансформації системи управління підприємством виступає зміна традиційної бізнес-моделі, життєвий цикл якої постійно скорочується через високу конкуренцію, на інноваційну, яка трансформує інноваційні технології в економічні результати підприємства, побудовану на постійному моніторингу інноваційних змін у зовнішньому середовищу, для чого потрібно адаптувати функціональну стратегію під нову бізнес-модель та змінити парадигму організаційної культури для формування нових, більш ефективних механізмів у відносинах між працівниками, тому що людина – це центральний складник у процесі трансформації елементів системи управління. Для забезпечення сталого розвитку підприємству необхідно постійно оновлювати свою бізнес-модель з урахуванням інноваційних чинників змін. Останнім часом спостерігається тенденція, що класична традиційна устояна бізнес-модель не поспіває за динамічними інноваційними змінами оточення підприємства, тому поширюється інтерес до інноваційних бізнес-моделей, дизраптором яких виступають інновації, діджитизація, цифрове перетворення процесів, інтелектуальний потенціал людей та клієнти, які формують запити перетворень для задоволення їхніх потреб.

Висновки. Визначено необхідність упровадження заходів антикризового менеджменту щодо гнучкого реагування на зміни, забезпечення постійного пошуку конкурентних переваг підприємства на ринку, адаптації до інтересів стейкхолдерів, підвищення інтелектуалізації, що дасть змогу функціоналу підприємства відповідати вимогам та постійним викликам мінливого середовища. Установлено, що діджитал-інтегративні інновації та цифрові перетворення формують діджитал-фон інноваційних змін, який впливає на розвиток інтелектуального потенціалу та взаємини з клієнтами.

На довгострокову перспективу є сенс зосередитися та попрацювати над завданнями, які принесуть більший ефект із часом. Для цього необхідно: зміцнювати довіру до підприємства, підтримувати прозорість, зміцнюючи цим міцні стосунки зі співробітниками, клієнтами та партнерами; інвестувати в технології, автоматизацію та інструменти, які виконують завдання за підприємство; ставити людей на перше місце, але використовувати можливі розширення за рахунок ШІ-технологій.

Перспективою подальших розвідок у цьому напрямі є розроблення алгоритму переходу на інноваційні бізнес-моделі, які трансформують інноваційні технології в економічні вигоди підприємства та високу споживчу цінність для клієнтів.

Список використаної літератури:

1. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века / пер. с англ. Н. Макаровой. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. 235 с.
2. Коваль Н.О. Особливості програми антикризового управління в процесі глобалізації економіки. *Економіка та суспільство.* 2021. Вип. 30. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/646.
3. Коженовські Л., Литвиновський Є. Інформація – важіль антикризового менеджменту Республіки Польща. *Науковий* вісник. *Державне управління.* 2021. № 4(10). DOI: https://doi.org/10.33269/2618-0065-2021-4(10)-71-94.
4. Коюда В.О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємством. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2019. № 1(52). С. 153–159.
5. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170. URL: http:IInbuv.gov.ua/UJRN/ecfor.
6. Масловська Л.Ц., Головач К.С. Формування системи антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Агросвіт.* 2017. № 9. С. 12–17.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. Москва : Дело, 1992. 702 с.
8. Пріб К.А. Практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК.* 2019. № 10. С. 51–59.

9. Прокопишин О.С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 9. С. 40–45.

10. Романяк Г.М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки Української академії друкарства.* 2016. № 1. С. 235–239. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_31.

11. Федулова Л.І. Тенденції інноваційного розвитку економіки України як результат державної політики. *Інноваційна економіка.* 2018. № 1–2. С. 11–19.

12. 5 довгострокових тенденцій, які допоможуть вирости бізнесу у 2022 р. URL: https://youcontrol.com.ua/articles/yctrends2022/

13. Підсумки роботи ГД ООН в Україні у 2021 році. URL: https://globalcompact.org.ua/news/pidsumki-roboti-gd-oon-v-ukraini-u-2021-roci.

References:

1. Druker P. (2012) Menedzhment. Vbizovbi XXI veka [Management. Challenges of the XXI century] Pyter Druker; trans. from English. N. Makarovoi. Moscow: Mann, Yvanov y Ferber. 233 p.

2. Koval N.O. (2021) Osoblyvosti prohramy antykryzovoho upravlinnia v protsesi hlobalizatsii ekonomiky [Features of the crisis management program in the process of economic globalization]. *Ekonomika ta suspilstvo.* No. 30. Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/646.

3. Kozhenovski L., Lytvynovskyi Ye. (2021) Informatsiia – vazhil antykryzovoho menedzhmentu respubliky Polshcha [Information – the lever of anti-crisis management of the Republic of Poland]. *Naukovyi visnyk : Derzhavne upravlinnia.* No. 4(10). DOI: https://doi.org/10.33269/2618-0065-2021-4(10)-71-94.

4. Koyuda V.O. (2019) Upravlinski rishennia v systemi antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom [Management decisions in the enterprise crisis management system]. *Naukovyy visnyk Poltavs'koho universytetu ekonomiky i torhivli,* no. 1(52), pp. 153–159.

5. Lihonenko, L.O. (2016). Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh ekonomiky znan ta intelektualizatsii menedzhmentu. *Ekonomichnyi forum,* no. 1, pp. 161–170. Available at: http:llnbuv.gov.ualUJRNlecfor_2016_1_23.

6. Maslovska L.Ts., Holovach K.S. (2017) Formuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia silskohospodarskykh pidpryiemstv [Establishment of the system of crisis management of agricultural enterprises]. *Ahrosvit,* vol. 9, pp. 12–17.

7. Meskon M.Kh., Albert M., Khedoury F. (1992) Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of management] trans. from English. Moscow: Delo, p. 702.

8. Prib K.A. (2019) Praktyka antykryzovoho upravlinnia v silskohospodarskykh pidpryiemstvakh [Practice of crisis management in agricultural enterprises]. *Ekonomika APK,* no. 10, pp. 51–59.

9. Prokopyshyn O.S. (2021) Systema antykryzovoho upravlinnia yak pidhruntia poperedzhennia kryzovykh yavyshch na pidpryiemstvakh [Anti-crisis management system as a basis for crisis prevention at enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid,* no. 9, pp. 40–45.

10. Romanyak G.M. (2016) Sutnist antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh nestabilnoho rynkovoho seredovyshcha [The essence of crisis management of an enterprise in an unstable market environment]. *Naukovi zapysky Ukrayins'koyi akademiyi drukarstva,* no. 1, pp. 235–239. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_31.

11. 5 dovhostrokovykh tendentsii, yaki dopomozhut vyrosty biznesu u 2022 r. [5 long-term trends that will help grow the business in 2022]. Available at: https://youcontrol.com.ua/articles/yctrends2022.

12. Pidsumky roboty HD OON v Ukraini u 2021 rotsi [Results of the work of the UN General Assembly in Ukraine in 2021]. Available at: https://globalcompact.org.ua/news/pidsumki-roboti-gd-oon-v-ukraini-u-2021-roci.

***Olha Savchuk**, Postgraduate Student at the Educational and Scientific Institute of Business and Finance, Higher Educational Institution "Podillia State University" (Kamianets-Podilskyi, Ukraine)*

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF CRISIS MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES AMIDST DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

The purpose of the research is to extend theoretical and methodological and formulate conceptual principles of crisis management of innovative development of agro-industrial enterprises in digitalization.

The author has used general scientific and special methods, namely: dialectical, system analysis for the study of current innovation trends, digitalization; abstract-logical in determining particularities of the transformation of crisis management of enterprises; graphic in the formation of conceptual principles of crisis management of innovative development of agro-industrial enterprises amidst digitalization.

It is defined principles of the transformation of crisis management of innovative development of agro-industrial enterprises amidst digitalization of the economy which include management ensuring integration with stakeholders to form shared value; possible innovative changes in technologies, processes, products, organizational and managerial ones that occur against the background of the digital environment; reorientation of the strategy towards shifting the focus from profit to expanding opportunities for customer satisfaction; shift of the paradigm of organizational culture based on deepening cooperation and integration and transition to flexible management and innovative business models, which transforms innovation into economic benefits for an enterprise and high consumer value for clients; facilitating mechanisms and innovative management methods, changes in the management system's feature set, used innovative tools on the basis of digital transformation, information technology, digitalization and virtualization of business; search and duly acquisition of information to ensure the effectiveness of making managerial decisions effective towards preventive measures to adapt the enterprise to new conditions.

The author has developed conceptual principles of transformation of anti-crisis management of innovative development of agro-industrial enterprises in digitalization by relying on the generalization of scientific adaptation approaches to fluid situations and market conditions through balancing between order and chaos, given disruptors, trends, the need for constant updating of the business model, combining individual creative contribution, teamwork, results, its adjustment and control with further expanded reproduction.

The research findings can be used to identify potential long-term trends that will help develop business, which must be taken into account for effective work and building long-term plans to increase business awareness. Thus, there is a growing demand for responsibility, transparent cooperation and investment, mechanisms for remote work and consideration of the employees' experience and the role of offices, development of cooperation and integration, calculation of ESG factors in business strategy, transformation of enterprise management system from traditional business model, the life cycle of which is constantly reduced due to high competition for innovation one that transforms innovative technologies into economic results of the enterprise.

Keywords: *crisis management, innovation development, conceptual principles, transformation, digitalization, datafication, digitization, virtualization.*

Дата надходження до редакції: 07.09.2021 р.