

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2024. № 1.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.25>

УДК 338.124:658

Г. В. Миськів,

*д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет «Львівська політехніка», Львів*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9315-8859>

В. М. Білик,

*аспірант кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет «Львівська політехніка», Львів*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-4531-3446>

СУТНІСТЬ ТА ВИДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

G. Myskiv,

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Marketing and Logistics,
Lviv Polytechnic National University*

V. Bilyk,

*PhD student of the Department of Marketing and Logistics,
Lviv Polytechnic National University, Lviv*

THE ESSENCE AND TYPES OF CRISIS MANAGEMENT IN ENTERPRISES

У статті проаналізовано наукові підходи вітчизняних вчених до визначення поняття «антикризове управління підприємством» та об'єднано їх у декілька груп залежно від періоду охоплення управлінського процесу та цілей, які реалізовує антикризове управління. Таким чином, проведене дослідження дало змогу обґрунтувати наявність 5 видів антикризового управління підприємством, а саме: перманентне, превентивне, моніторингове, системне та стратегічне. Системний аналіз виокремлених видів антикризового управління дав змогу виявити їх протидію, подолання або запобігання кризовій ситуації на підприємстві. Виокремлення видів антикризового управління дозволило конкретизувати їх зміст та очікувані результати. На основі аналізу багатогранності поняття «антикризове управління» та різноманітності авторських визначень, сформульовано власне визначення даного терміну. Результати дослідження сприятимуть удосконаленню стратегій управління підприємствами та розробці ефективних антикризових заходів.

In the current conditions of economic instability, caused by the full-scale military invasion of Russia into the territory of Ukraine, the issue of crisis management of enterprises becomes particularly relevant. The study of crisis management of enterprises in the context of the modern conditions of economic development in Ukraine and the state of war is important for the development of effective management strategies aimed at ensuring sustainable development of enterprises. Crisis management is necessary to ensure the stability and success of the enterprise in conditions of uncertainty, threats, and risks, and the global nature of instability requires a change in its approaches.

The purpose of the study. *To classify crisis management, determine its main types based on grouping of researchers' studies, and define the essence of the definition of crisis management of enterprises based on own scientific research.*

Research results. *The conducted study of scientific approaches to defining the concept of "crisis management of enterprises" has allowed for substantiating the existence of 5 types of crisis management by enterprises, namely: permanent,*

preventive, monitoring, systemic, and strategic. The systemic analysis of the identified types of crisis management has enabled the identification of their counteraction, overcoming, or prevention of a crisis situation in the enterprise. The identification of types of crisis management has allowed for the specification of their content and expected results. Based on the analysis of the multifaceted nature of the concept of "crisis management" and the diversity of authorial definitions, a specific definition of this term has been formulated as a system of strategic and operational actions aimed at preventing, managing, and overcoming crisis situations that threaten the stability and success of the enterprise in adverse economic conditions. The research findings will contribute to the improvement of enterprise management strategies and the development of effective crisis measures, based on the phase of the enterprise's life cycle and the current crisis phase.

Ключові слова: криза, загрози, управління, протидія, підприємство.

Key words: crisis, threats, management, counteraction, enterprise.

Постановка проблеми. Економіка України від початку становлення незалежності постійно перебувала у кризовому, передкризовому або посткризовому стані. Винятком були лише декілька років, які характеризувалися стабільністю і розвитком. Тобто національна економіка постійно перебуває в умовах надзвичайної нестабільності ринкового середовища всередині країни, що підсилюється постійними змінами глобального соціально-економічного та політичного середовища. В таких макроекономічних умовах функціонування антикризове управління стає критично важливим для підприємств, що вимагає від керівництва підприємства не лише вчасно й оперативно реагувати на кризові ситуації, але й активно прогнозувати та уникати їх виникнення. При цьому антикризове управління підприємством будемо розглядати як систему стратегічних та оперативних дій, спрямованих на попередження, управління та подолання кризових ситуацій, що загрожують стабільності та успішності функціонування підприємства в несприятливих економічних умовах. Воно

охоплює ідентифікацію загроз та ризиків, розробку стратегій запобігання кризам, а також застосування ефективних інструментів управління для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Антикризове управління є необхідним для забезпечення стійкості та успішності підприємства в умовах невизначеності, загроз та ризиків, а глобальний характер нестабільності вимагає зміни його підходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Найбільш фундаментальні наукові праці з проблеми антикризового управління припадають на період посткризового періоду 2000-2005 рр., коли українські вчені отримали змогу дослідити вплив фінансово-економічної та політичної кризи 1997-1999 рр. на діяльність підприємств, а також проаналізувати ефективність сукупності антикризових заходів та інструментів, з допомогою яких підприємства протидіяли кризовим явищам. До цієї плеяди вчених належать: Бланк І. [3], Біловол Р., Гайворонська Ю. [7], Король В. [10], Лігоненко Л. [11], Пушкарь А. [16], Ситник Л. [17], Терещенко О. [19], Терлецька Ю., Холод З. [21].

Наступна потужна криза охопила Україну у 2009-2010 рр., однак її походження та характер відрізнялися від попередньої, а тому це вчергове спонукало науковців до активізації досліджень у сфері антикризового управління підприємствами. До цього періоду відносяться праці Афанасьєва О., Вачевський М., Кондратенко Н., Телін С. [18], Топій І. [20], Шевченко В. [24], Шпачук В. [25], Штангрет А. [26].

Останні декілька років функціонування національної економіки в цілому, та кожне підприємство зокрема супроводжували проблеми пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення, що зумовило дослідження антикризового управління у цьому контексті. Такими науковими працями стали роботи вчених Балаш Л. та Бінерт О. [1], Бірбіренко С. [2], Болотнов Д. [4], Воронкова Т. та Приймак Я. [6], Марачевська А. [13], Орлов В., Шарапов В. [22].

Долучаючись до наукового обговорення проблематики антикризового управління підприємством та ґрунтуючись на опрацюванні результатів наукових

досліджень, вбачаємо за доцільне підсилити теоретико-методологічні засади даного поняття в контексті сутності виокремлення видів антикризового управління.

Постановка завдання. Класифікувати основні види антикризового управління, ґрунтуючись на групуванні досліджень науковців, та визначити сутність дефініції «антикризове управління підприємством», опираючись на власне наукове дослідження.

Виклад основного матеріалу. Активний науковий інтерес до дослідження сутності поняття антикризове управління зумовив появу цілої низки авторських визначень й науково обґрунтованих поглядів на дану проблематику. Опрацювання наукової літератури та аналіз визначень поняття «антикризове управління підприємством» дали змогу згрупувати їх та виокремити основні види антикризового управління, залежно від періоду охоплення управлінського процесу та цілей, які реалізовує антикризове управління:

1. Перманентне.
2. Превентивне.
3. Моніторингове.
4. Системне.
5. Стратегічне.

Розглянемо детально кожен з видів, опираючись на трактування вченими поняття «антикризове управління підприємством».

1. *Перманентне антикризове управління* передбачає постійну, систематичну діяльність щодо запобігання виникненню кризових ситуацій та ефективного управління ними. Основна ідея цього виду управління полягає в тому, щоб не чекаючи на виникнення кризи не допустити її, використовуючи безперервний моніторинг ризиків, вироблення стратегій запобігання кризовим ситуаціям й підготовку персоналу до реагування на них. Такий підхід дозволить забезпечити стійкість підприємства до змін зовнішнього середовища та зменшити ймовірність виникнення та негативного впливу кризових ситуацій.

З поміж науковців прихильниками ідеї реалізації антикризового управління підприємством упродовж усього періоду його функціонування є: Бланк І., Винокурова О., Воронкова Т., Приймак Я., Туленков Н., Іванова Є., Шевченко В., Терлецька Ю.

І. Бланк [3] розглядає антикризове управління як постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та недопущення поширення кризових явищ, який здійснюється упродовж усього періоду його функціонування. Поділяють зазначені погляди також Воронкова Т. і Приймак Я. [6], які антикризове управління розглядають як постійно діючий процес виявлення кризових явищ.

Винокурова О. [5] у своєму дослідженні акцентує на безперервному процесі провадженні антикризового управління підприємством на всіх фазах його життєвого циклу для забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та зростання ринкової вартості суб'єкта господарювання. Схожої думки дотримується і Шевченко В. [24], відзначаючи даний процес як сукупність організаційно-економічних і техніко-технологічних заходів щодо прогнозування, попередження та подолання будь-яких кризових явищ на всіх етапах життєвого циклу підприємства.

Вбачаємо, що перманентне антикризове управління підприємством є невід'ємною частиною загальної системи управління та повинне реалізовуватися упродовж цілого життєвого циклу підприємства з огляду на постійну присутність загроз та ризиків, які можуть спонукати виникнення кризових ситуацій на підприємстві.

2. *Превентивне антикризове управління.*

Стабільний стан економічної системи підприємства дає змогу запровадити превентивне (лат. *praeventivus* – застережливий, запобіжний, той, що випереджає) антикризове управління, яке виступає складовою його системи управління.

Превентивне антикризове управління – це система заходів, спрямованих на попередження виникнення кризових ситуацій шляхом виявлення потенційних загроз, ризиків та небезпек, а також ухвалення відповідних рішень для їх

усунення або мінімізації. Основна мета превентивного управління – пошук та ідентифікація наявних симптомів латентної (прихованої) кризи, які можна виявити за «слабкими сигналами» та вжити необхідних заходів для їх запобігання й подолання. Вбачаємо, що завдання превентивного управління полягає у розробці та впровадженні активних дій швидкого реагування для завчасного встановлення змін чинників зовнішнього й внутрішнього середовища, котрі можуть дестабілізувати діяльність підприємства.

Такий підхід передбачає активну роботу з ризиками, розробку стратегій запобігання кризам й постійний моніторинг змін у зовнішньому середовищі з метою забезпечення стійкості та стабільності діяльності організації.

Відображення превентивного антикризового управління прослідковуємо у праці українського дослідника Терещенко О. [19], який визначив антикризове управління підприємством як процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою санацією підприємства з метою профілактики й нейтралізації фінансової кризи та забезпечення безперервної діяльності підприємства на основі використання системи специфічних методів та прийомів управління фінансами. А Топій І. [20] дане поняття окреслив як розроблення та реалізацію заходів, спрямованих на недопущення ліквідації підприємства, проти якого порушено справу про банкрутство; реабілітаційне антикризове управління (передбачає розроблення та реалізацію заходів, спрямованих на ліквідацію негативних наслідків кризи чи антикризових заходів, досягнення підприємством докризового стану та його покращення). Бірбіренко С. разом із співавторами [2] зазначив, що антикризове управління – це сукупність взаємопов'язаних заходів організаційно-правового характеру, спрямованих на профілактику розвитку ознак кризових процесів під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, розробку заходів щодо загострення кризових процесів унаслідок результативного використання його потенціалу, ефективною внутрішньою і зовнішньою політикою. Поділяє погляди щодо формування концепції антикризового управління на основі превентивної спрямованості і Шарапов В. [22].

Превентивне антикризове управління підприємством доцільно розпочинати на фазі зростання життєвого циклу, коли підприємство вже сформувало свою позицію на ринку, є прибутковим, а керівництво вже достатньо усвідомлює сукупність зовнішніх та внутрішніх загроз і ризиків, які можуть призвести до кризової ситуації.

3. Моніторингове антикризове управління – це система управлінських заходів, спрямованих на спостереження за поточною ситуацією на підприємстві з метою вчасного виявлення потенційних кризових ситуацій та прийняття відповідних заходів щодо їх попередження чи подолання. Основними складовими моніторингового антикризового управління є збір, аналіз, відстеження та відображення актуальної інформації про ризики і показники діяльності організації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

На відміну від превентивного, моніторингове управління реалізується під впливом небезпеки настання кризової ситуації, а не для попередження загрози кризи. Тобто даний вид управління має місце на підприємстві, коли існує вже досить відчутна загроза кризової ситуації з боку зовнішнього чи внутрішнього середовища, і це потребує комплексу моніторингових заходів для формування правильного комплексу менеджменту.

Саме з такої позиції розглядає антикризове управління підприємством професор Лігоненко Л. [12], яка зазначає, що антикризове управління – це спеціальне, постійно організоване управління, спрямоване на оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.

Науковець Гайворонська Ю. [7] теж вказує на наявність у антикризовому управлінні «комплексного процесу моніторингу впливу негативних чинників на діяльність підприємства з метою забезпечення його постійного функціонування у зоні економічної безпеки». Ситник Л. [17] акцентує на здатності розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи та координувати діяльність підприємства в

екстремальних умовах, а Король В. [10] розглядає антикризове управління як здатність підприємства конструктивно реагувати на зміни, що загрожують її нормальному функціонуванню.

Водночас Болотнов Д. [4] визначає, що антикризове управління спрямоване на уникнення та нейтралізацію ознак кризи в господарській діяльності підприємств, та на адаптацію системи управління до змін в зовнішньому середовищі підприємства, що сприятиме сталому розвитку. А Партин Г. [15] дослідила особливості антикризового управління крізь призму системи управління фінансами та недопущення фінансової кризи.

На практиці не виключена ситуація переходу від управління поточного моніторингу ситуації на підприємстві до негайного кризового управління, у разі, якщо різко проявляться ознаки кризової ситуації, яка буде загрожувати стабільності діяльності підприємства. Тому моніторингове антикризове управління часто реалізується у формі кризового управління, яке здійснюється для своєчасного розв'язання проблем (прийняття рішень) з метою запобігання розвитку кризи. Кризове управління виникає в умовах серйозних сигналів, які свідчать, до прикладу, про наближення підприємства до банкрутства. Це проявляється у неспроможності підприємства виконувати власні боргові зобов'язання перед клієнтами та партнерами. Для виявлення цих сигналів доцільно використовувати методи фундаментальної діагностики ймовірності банкрутства, оцінюючи не лише фінансово-економічні показники, а й менеджмент, маркетинг, конкурентоспроможність та інвестиційно-інноваційну діяльність.

4. Системне антикризове управління підприємством – це комплекс заходів, які спрямовані на попередження, нейтралізацію і ліквідацію кризових процесів та причин їх виникнення в економічних системах на всіх рівнях економіки. Воно охоплює аналіз потенційних ризиків, розробку стратегій запобігання кризам, а також організацію швидкої та ефективної протидії кризі при її виникненні.

Системне антикризове управління акцентує не лише на протидії окремим кризовим ситуаціям, а й розглядає їх у контексті взаємозв'язків та взаємовпливів усіх підрозділів підприємства. Це означає, що ефективне управління кризами потребує комплексного підходу, який повинен охоплювати всі аспекти діяльності організації та забезпечувати системну протидію кризовій ситуації.

Науковці, які дотримуються позицій системного підходу окреслюють антикризове управління, як певну систему, що має комплексний характер та об'єднує значну кількість підсистем, складові яких спрямовані на запобігання та ліквідацію несприятливих для суб'єкту господарювання кризових ситуацій завдяки використанню сучасного інструментарію антикризового менеджменту.

Так, Шатайло О. [23] визначив антикризове управління як систему управління, частка якої збільшується пропорційно до масштабів кризи, що спрямована на попередження чи подолання криз шляхом реалізації функцій менеджменту, трансформованих відповідно до вимог кризових умов.

Іванюта С. [9] розглядає антикризове управління як систему організаційно-економічних заходів з діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та причин їх виникнення в економічних системах на всіх рівнях економіки. Холод З. [21] теж погоджується з думкою, що антикризове управління є системою управління підприємством.

Шпачук В. [25] зазначає, що цілковито розкрити сутність антикризового управління можна лише за умови визначення його як багатогранного явища, зважаючи на широке та різнопланове коло питань, які воно охоплює. А тому науковець під антикризовим управлінням розуміє управлінську систему, яка ґрунтується на стратегічних засадах і спрямована на підтримання стійкого, стабільного стану будь-якої соціально-економічної системи протягом усього періоду її функціонування.

Онісіфорова В. та Сідельнікова В. [14] теж визнають, що сучасне трактування антикризового управління є набагато ширшим і розуміють під ним «комплексну підсистему управління, метою якої є забезпечення розвитку підприємства, зміцнення його фінансового становища, мінімізація вірогідності

настання самого факту кризи на підприємстві в умовах високої ефективності використання наявних ресурсів».

Таким чином, доходимо висновку, що досить велика плеяда науковців переконані у необхідності комплексного та системного підходу до реалізації антикризового управління підприємством, що забезпечить найбільш ефективний результат протидії кризі та мінімізує її наслідки для усіх підрозділів підприємства.

На практиці системне антикризове управління досить часто може реалізовувати у вигляді відновлювального посткризового управління. Це також залежить від фази кризи, в якій опинилося підприємство. Після кризового періоду застосовується посткризове (відновлювальне) управління, інтенсивність якого залежить від ступеня збереження або втрати економічного потенціалу підприємства, оскільки криза неодмінно провокує деструктивні зміни соціально-економічного розвитку.

5. Стратегічне антикризове управління підприємством – це система стратегічних заходів, спрямованих на вироблення довгострокової стратегії для запобігання кризовим ситуаціям або для подолання їх в разі виникнення. Її основна мета полягає у виробленні стратегій, спрямованих на формування стійкості та витривалості підприємства в умовах невизначеності та зміни, а також у проактивній підготовці організації до можливих кризових ситуацій. У межах стратегічного антикризового управління важливо враховувати технологічний, політичний, економічний та соціокультурний контексти, щоб забезпечити відповідність стратегій потенційним загрозам та можливостям.

Науковці, котрі визначають антикризове управління з позиції стратегічного підходу вважають, що воно повинно мати стратегічний характер та ґрунтуватися на розробці та реалізації стратегічних рішень для оперативного реагування на прояви негативних чинників та передкризових тенденцій, шляхом своєчасного використання ефективних антикризових програм (Пушкарь А., Тридід А. і Колос А. [16]).

Вчені обґрунтовують, що стратегічне антикризове управління

підприємством повинне спрямовуватися на виживання й розвиток підприємства у довгостроковій перспективі (зокрема, недопущення кризових ситуацій), та на подолання кризових процесів, що вже мають місце (забезпечення виживання у короткостроковому вимірі). Перевагою даного виду антикризового управління є його стратегічна спрямованість на активізацію економічного розвитку підприємства в умовах кризових деформацій та використання сукупності стратегічних інструментів управління підприємством, таких як: планування, прогнозування, моделювання тощо.

Нерідко науковці у свої працях стратегічне антикризове управління ототожнюють з антикризовою стратегією, зокрема такий підхід прослідковуємо у працях Балаша Л., Гудзь О., Короля В., Литовченко О., Теліна С., Юрика Н., тощо.

Зокрема, Король В. [10] визначає антикризове управління як стратегічний довгостроковий курс розвитку підприємства, який формується на основі власних інтересів і в межах власної політики. Гудзь О. [8] зазначає, що в «антикризовому управлінні вирішальну роль має відігравати стратегія та конкретний стратегічний набір, який використовується підприємством. Стратегія антикризового управління вважається специфічним планом управлінських заходів щодо досягнення підприємством завдань стосовно ефективної превенції й усунення кризових процесів». Юрик Н. [27] порівнює антикризову стратегію з планом дій на певний період часу, що «дозволяє в максимальному ступені уникнути небезпечних ситуацій і направити підприємство на шлях зростання і зміцнення позицій на ринку». Телін С. [18] в рамках антикризового управління стратегію розглядає як інструмент вирішення суперечності в процесі розвитку підприємства в умовах прояву кризи або її загрози, при дії кризоутворюючих чинників, на базі обмежених ресурсів, а Балаш Л. разом з колегами [1] розглядає антикризове управління як комплекс заходів стратегічного спрямування, що допомагають усувати проблеми, що виникають у його діяльності.

Присутність у науковій літературі значної кількості авторських поглядів на проблему антикризового управління вказує на багатоаспектність

досліджуваного поняття та значний науковий інтерес до нього. Це також засвідчує актуальність та необхідність дослідження проблематики антикризового управління підприємствами, оскільки перманентна відсутність стабільності зовнішнього середовища зумовлює нестабільність внутрішнього середовища підприємства, що вже є передумовою використання інструментів та засобів антикризового управління.

Спільною характерною рисою для усіх виокремлених видів антикризового управління є здатність протидіяти загрозам та викликам, які формуються внаслідок виникнення кризової ситуації, попри різну тривалість дії та відмінність у меті їх реалізації.

Таким чином, опрацювання літературних джерел дало змогу систематизувати та згрупувати схожі за поглядами авторські визначення поняття «антикризове управління» та виокремити на цій основі декілька видів антикризового управління, зокрема, превентивне, перманентне, моніторингове, яке на практиці може реалізовуватися у формі кризового управління, системне, яке може набувати форми відновлювального посткризового управління, та стратегічне.

Виокремлення видів антикризового управління потребує конкретизації їх змісту та очікуваних результатів (табл. 1.).

Таблиця 1. Характеристика видів антикризового управління за змістом та результатами

Вид антикризового управління	Зміст	Результат
Превентивне	- це система заходів, спрямованих на попередження виникнення кризових ситуацій шляхом виявлення потенційних загроз, ризиків та небезпек, а також прийняття відповідних заходів для їх усунення або мінімізації.	Забезпечення нейтралізації загрози на етапі її виникнення або мінімізація їх впливу на діяльність підприємства, оперативне коригування наявної тактики.
Перманентне	- це постійна, систематична робота з метою запобігання виникненню кризових ситуацій і ефективного управління ними впродовж усього життєвого циклу підприємства.	Забезпечення стійкості підприємства до змін зовнішнього середовища та зменшення ймовірності виникнення та негативного впливу кризових ситуацій.

Продовження таблиці 1.

Вид антикризового управління	Зміст	Результат
Моніторингове	- це система управлінських заходів, на основі аналізу, оцінки та спостереження за поточною ситуацією на підприємстві з метою вчасного виявлення потенційних кризових ситуацій або подолання поточної кризи.	Наявність оцінки реального стану підприємства; виявлення кризоформуючих чинників; вироблення адекватних ситуації та стану підприємства заходів щодо нейтралізації кризи; вироблення термінових пропозицій і рекомендацій, щодо подолання кризи.
Системне	- це комплексний підхід до формування системи заходів, спрямованих на запобігання кризових ситуацій або ефективне управління ними в разі їх виникнення.	Системна взаємодія усіх підрозділів підприємства у антикризових заходах. Наявність оцінки реального стану підприємства після подолання кризи. Наявність програми розвитку/ реструктуризації підприємства.
Стратегічне	- це система стратегічних заходів підприємства, спрямованих на вироблення довгострокової стратегії для запобігання кризовим ситуаціям або для подолання їх в разі виникнення.	Наявність стратегії, спрямованої на формування стійкості та витривалості підприємства в умовах невизначеності та змін середовища; реалізація стратегічних рішень для оперативного реагування на вияви негативних чинників та передкризових тенденцій

Джерело: власна розробка авторів

Попри багатогранність поняття «антикризове управління» та різноманітність авторських визначень, сформулюємо власне бачення даного терміну.

Антикризове управління підприємством – це система стратегічних та оперативних заходів, спрямованих на протидію та подолання кризових ситуацій, що виникають у нестабільному зовнішньому середовищі, які ґрунтуються на аналізі та управлінні сукупністю чинників, що зумовлюють кризові стани на підприємстві, а також розробку стратегій для забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства у складних умовах ринку.

Висновок. Дослідивши антикризове управління в сучасних умовах, доходимо висновку, що воно є критично важливим елементом для стійкості та

стабільності діяльності підприємства. На основі дослідження авторських підходів до трактування дефініції «антикризове управління підприємством», обґрунтовано наявність п'яти основних видів антикризового управління підприємством, а саме: перманентне, превентивне, моніторингове, системне та стратегічне, що дало змогу конкретизувати їх зміст та очікувані результати. Виявлено, що ретельно обраний та спланований вид антикризового управління спроможний не лише запобігати виникненню кризової ситуації, але й ефективно подолати її у разі необхідності.

Результати дослідження підтверджують важливість розробки та впровадження антикризових заходів для забезпечення успішної діяльності підприємства в умовах невпевненості та змін, та доводять необхідність постійного удосконалення видів антикризового управління та впровадження антикризових заходів як ключового елементу системи управлінської діяльності підприємством.

Література

1. Балаш Л. Я., Бінерт О. В. Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3. С. 136-140.
2. Бірбіренко, С., Орлов, В., Мокруха, Н. Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. №33. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/940> (дата звернення: 26.11.2023). DOI: [10.32782/2524-0072/2021-33-72](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-72)
3. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием. Киев : Эльга, Ника-Центр, 2006. 672 с.
4. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С.171-176.

5. Винокурова О.І. Антикризове управління підприємствами на засадах превентивного діагностування. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Одеса. 2015. 22 с.
6. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9447> (дата звернення: 12.12.2023). DOI: [10.32702/2307-2105-2021.10.96](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.96)
7. Гайворонська Ю. Є. Методичні основи функціонування механізму антикризового управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». К. : Національний транспортний університет, 2006. 21 с.
8. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4–10.
9. Іванюта С. М. Антикризове управління в аграрній сфері контролінгу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». К. : Української академії аграрних наук, 2006. 20 с.
10. Король В. С. Антикризовий менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». НАН України; Ін-т регіон. дослідж. Львів, 2001. 24 с.
11. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: моногр. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 580 с.
12. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170.
13. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С.8–13.

14. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства*, 2020. № 2 (25). С. 137-145.
15. Партин Г.О., Селюченко Н.Є. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Львів: НУ «ЛП», 2010. 332 с.
16. Пушкарь, А.И., Тридед А. Н., Колос А. Л. Антикризисное управление : модели, стратегии, механизмы. Х. : Модель Всесвіту, 2001. 452 с.
17. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством : монографія. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 504 с.
18. Телін С. В. Антикризове управління як засіб запобігання банкрутству підприємств. *Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. Екон. науки*. 2010. Т. 2, № 5. С. 216 – 219.
19. Терещенко О. О. Антикризове управління фінансами підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. д-ра екон. наук : спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит». К. : Київський національний економічний університет, 2005. 38 с.
20. Топій І. І. Розвиток антикризового управління на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2012. 32 с.
21. Холод З. М., Штангрет А. М. Методологічні аспекти антикризового управління *Економіка промисловості*. 2002. № 2. С. 32–40.
22. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities Studies*. 2023. Випуск 14 (91). DOI:[10.32782/hst-2023-14-91-22](https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22)
23. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 217–226. DOI:[10.32983/2222-4459-2019-5-217-226](https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226)
24. Шевченко В. В. Управління антикризовими перетвореннями підприємств цукрової промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня

канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Одеса : Одеський національний економічний університет, 2012. 21 с.

25. Шпачук В. В. Сутність терміну «антикризове управління»ю *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління*. 2011. №1.

26. Штангрет А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. К.: Знання, 2007. 335 с.

27. Юрик Н. Є., Кужда Т. І. Удосконалення механізму вибору антикризової стратегії підприємствами машинобудівної галузі. *Ефективна економіка*. 2010. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=389> (дата звернення: 02.12.23).

References

1. Balash, L., Binert, O. and Lysyuk, O. (2019), “Peculiarities of crisis management of enterprises”, *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 3, pp.136-140.

2. Birbirenko, S., Orlov, V. and Mokrukha, N. (2021), “A crisis management as a tool to ensure the economic sustainability of the enterprise in the convention of the COVID-19 pandemic”, *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 33, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/940/899> (Accessed 26 November 2023). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-72>

3. Blank, I. (2006), *Antykryzysnoe fyansovoe upravlenye predpriyatiem* [Crisis financial management of enterprise], Elha, Nika-Center, Kyiv. Ukraine.

4. Bolotnov, D. (2022), “Peculiarities of crisis management of domestic enterprises”. *Innovation and Sustainability*, vol. 2, pp. 171-176.

5. Vynokurova, O. (2015), “Crisis management of enterprises on the basis of preventive diagnostics”, Abstract of Ph.D. dissertation, Economic Sciences, Odesa, Ukraine.

6. Voronkova, T. and Pryimak, Ya. (2021), “Transformation of anti-crisis management in modern economic conditions”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9447> (Accessed 11 December 2023). DOI: [10.32702/2307-2105-2021.10.96](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.96)

7. Hayvoronska, Yu. (2006), “Methodical foundations of the functioning of the crisis management mechanism of the enterprise” Ph.D. Thesis, Economics, organization and management of enterprises, National Transport University, Kyiv, Ukraine.
8. Hudz, O. (2019), “Formation of the strategy of crisis management of enterprises”, *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 2, pp. 4–10.
9. Ivanyuta, S. (2006), “Crisis management in the agrarian sphere of controlling”, Ph.D. Thesis, Economics, organization and management of enterprises, Ukrainian Academy of Agrarian Sciences, Kyiv, Ukraine.
10. Korol, V. (2001), “Crisis management in the conditions of market transformation of the economy”, Ph.D. Thesis, Entrepreneurship, management and marketing, NAS of Ukraine, University of the region. research Lviv, Lviv, Ukraine.
11. Ligonenko, L. (2001), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyi instrumentarii* [Crisis management of the enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools], Kyiv national trade and economy University, Kyiv, Ukraine.
12. Ligonenko, L. (2016), “Crisis management of the enterprise in the conditions of the knowledge economy and intellectualization of management”, *Economic Forum*, vol. 1, pp.161–170.
13. Marachevska, A. (2022), “The practical value of crisis management of an enterprise in wartime and postwar times in Ukraine”, *SWorldJournal*, vol. 13-02, pp.8–13.
14. Onisiforova, V. and Sidelnikova, V. (2020), “Actual aspects of crisis management of enterprise”, *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemstva*, vol. 2 (25), pp. 137-145.
15. Partyn, G., and Selyuchenko, N. (2010), *Finansovyi menedzhment: navch. posib*, [Financial management: education. Manual], NU "LP", Lviv, Ukraine.
16. Pushkar, A., Trided, A. and Kolos, A. (2001), *Antykryzysnoe upravlenye: modely, stratehyy, mekhanyzmy*, [Crisis management: models, strategies, mechanisms], Model of the Universe, Kharkiv, Ukraine.
17. Sytnyk, L. (2000), *Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom*, [Organizational and economic mechanism of crisis management of the enterprise], IEP of the National Academy of Sciences of Ukraine, Donetsk, Ukraine.

18. Telin, S. (2010), "Anti-crisis management as a means of preventing bankruptcy of enterprises", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, Vol. 2, No. 5, pp. 216-219.
19. Tereshchenko, O. (2005), "Crisis management of enterprise finances" Ph.D. Thesis, Finance, cash circulation and credit, Kyiv National University of Economics, Kyiv, Ukraine.
20. Topii, I. (2012), "Development of crisis management at enterprises" Ph.D. Thesis, Economics and management of enterprises (by types of economic activity), Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine.
21. Kholod, Z. and Shtangret, A. (2002), "Methodological aspects of crisis management", *Ekonomika promyslovosti*, vol. 2, pp. 32–40.
22. Sharapov, V. (2023), "Formation of the concept of crisis management in wartime conditions", *Humanities Studies*, Vol. 14 (91). DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22>
23. Shataylo, O. (2019), "Substantive characteristics of a crisis management system", *Biznes Inform*, No. 5, pp. 217–226. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226>
24. Shevchenko, V. (2012), "Management of anti-crisis transformations of sugar industry enterprises", Ph.D. Thesis, Economics and management of enterprises (by types of economic activity), Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine.
25. Shpachuk, V. (2011), "The essence of the term "crisis management", *Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia. Seriya: Upravlinnia*, vol.1.
26. Shtangret, A. and Kopylyuk, O. (2007), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: navchalnyi posibnyk*, [Crisis management of the enterprise: study guide], Znannia, Kiev, Ukraine.
27. Yuryk, N. and Kuzhda, T. (2010), "Improvement the choice mechanism of anti-crisis strategy of the machine-building enterprises", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=389> (Accessed 2 December 2023).

Стаття надійшла до редакції 02.01.2024 р.