

УДК 338:656

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/4-102-9>

Кіртока Р. Г.  
Спасенко А. В.

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті досліджено теоретико-методичні основи формування антикризового управління на підприємстві. Обґрунтовано, що антикризове управління – це комплексний підхід, що забезпечує підприємствам здатність передбачати, запобігати та долати кризові явища. Дослідження показує, що криза може виникати на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства, вимагаючи застосування специфічних методів управління. Основні принципи антикризового управління включають превентивні заходи, оперативність, комплексність і адаптивність. Методи, що використовуються, поділяються на тактичні та стратегічні, дозволяючи як швидко стабілізувати ситуацію, так і усунути глибинні причини кризи. Доведено, що ефективність антикризового управління залежить від ретельного моніторингу, діагностики, чіткого планування та здатності до швидкої адаптації. Кризи супроводжують підприємства впродовж їхньої історії, а антикризове управління покликане передбачати, мінімізувати та подолати їх наслідки. Ефективність підприємства залежить від своєчасного виявлення загроз та реалізації заходів, які дозволяють стабілізувати та відновити діяльність підприємства. Для забезпечення максимальної ефективності у боротьбі з кризовими явищами процес антикризового управління слід здійснювати поетапно, враховуючи стадії кризи – докризову, кризову та посткризову, що дає можливість вчасно реагувати на зміни в економічному стані підприємства. Одним із ключових аспектів антикризового управління є його спрямованість на запобігання виникненню проблем. Проведення регулярної діагностики фінансового стану, моніторинг змін у зовнішньому середовищі, аналіз внутрішніх бізнес-процесів дозволяють завчасно виявляти потенційні ризики. Це, у свою чергу, сприяє формуванню превентивних заходів, що мінімізують можливість погіршення стану підприємства. Вчасна реакція на загрози дозволяє не тільки уникати значних втрат, але й використовувати кризу як стимул для подальшого вдосконалення діяльності.

**Ключові слова:** антикризове управління, криза, підприємство, діагностика, тактичні методи, стратегічні методи, стабільність.

**Постановка проблеми.** Антикризове управління є надзвичайно важливою складовою сучасного бізнес-середовища, яке характеризується динамічними змінами та високою невизначеністю. В умовах глобалізації, жорсткої конкуренції, економічних криз та соціально-політичних викликів підприємства зіштовхуються з численними ризиками, що загрожують їхньому стабільному функціонуванню. Особливо актуальним це питання є для України, де економічні кризи та нестабільність ринків посилюють важливість застосування ефективних антикризових заходів.

Антикризове управління дозволяє підприємствам не лише передбачати можливі ризики, а й запобігати кризовим ситуаціям або швидко реагувати на них, мінімізуючи їх негативні наслідки. Дослідження показують, що криза може виникати на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства, тому застосування спеціалізованих методів та принципів антикризового управління є необхідною умовою для забезпечення їх стійкості, конкурентоспроможності та розвитку. У контексті швидкоплинних змін і невизначеності саме системний підхід до антикризового управління дозволяє ефективно подолати кризові явища, стабілізувати ситуацію, а в деяких випадках навіть використовувати кризу як можливість для інновацій і зростання. Таким чином, актуальність теми зумовлена необхідністю впровадження дієвих механізмів, що забезпечують комплексне та своєчасне реагування на загрози, а також створюють передумови для довгострокового зростання підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Антикризове управління підприємством привертає значну увагу науковців та практиків через зростання кількості викликів та ризиків у сучасному бізнес-середовищі. Вагомий внесок у розвиток цієї тематики зробили вітчизняні та міжнародні дослідники, які аналізували механізми запобігання, подолання та мінімізації наслідків криз. У сучасній науковій

літературі антикризове управління розглядається як комплексна система заходів і підходів, що забезпечує стабільність та адаптивність підприємства.

Зокрема, О. Тимошенко, О. Буцька та Ф. Сафарі [2] досліджують превентивні, реактивні та посткризові заходи управління, наголошуючи на важливості діагностики ризиків та реалізації спеціальних заходів для мінімізації наслідків кризи. В свою чергу, О. Мельниченко [3] акцентує увагу на важливості виявлення потенційних конфліктів із зовнішнім і внутрішнім середовищем, підкреслюючи потребу в ранньому втручанні та адаптації бізнес-процесів до нових умов. Поглиблену увагу організаційним аспектам антикризового управління надає А. Погребняк [4], який наголошує на важливості застосування специфічних методів і стилю прийняття рішень, орієнтованих на недопущення кризових явищ.

Значну увагу фінансовим аспектам антикризового управління приділяють дослідники, такі як І.О. Бланк [5] та О.О. Терещенко [8], акцентуючи на застосуванні фінансових методів управління для стабілізації діяльності підприємств. Л.С. Ситник [6] підкреслює значення координації діяльності підприємства під час кризи та визначення пріоритетів, що сприяє оптимізації зусиль для подолання проблем. Праці Л. Лігоненка та Р. Біловола [7] зосереджені на антикризовому управлінні як складовій загальної системи менеджменту.

Дослідження літератури свідчить про широкий спектр підходів до антикризового управління. Зокрема, дослідники наголошують на важливості своєчасного реагування, діагностики та застосування превентивних заходів. Водночас відсутність універсальних механізмів та методів, які були б однаково ефективними для всіх стадій кризи та підприємств різного масштабу, вказує на необхідність подальшого вивчення специфічних аспектів антикризового управління, що підкреслює актуальність розробки адаптивних підходів до

кризових ситуацій, що й становить мету даного дослідження.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування та розробка методичних основ формування ефективної системи антикризового управління на підприємстві, яка забезпечує своєчасне виявлення, попередження та подолання кризових явищ, з урахуванням різних етапів життєвого циклу підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Антикризове управління набуло широкого поширення в країнах США та Європейського Союзу. В Україні цей термін лише починає набувати популярності та здебільшого використовується у випадках, коли підприємство стикається із загрозою банкрутства, тобто неможливістю виконання своїх фінансових зобов'язань. Проте, антикризове управління тісно пов'язане з життєвим циклом підприємства, адже криза може проявитися на будь-якому його етапі.

За концепцією Г. Романяка [1], існує сім етапів життєвого циклу підприємства: «народження», «дитинство», «зростання», «зрілість», «спад», «вихід» та «відродження». Криза може виникнути на кожному з цих етапів з різних причин. На стадії «народження» підприємство може зіткнутися з труднощами через невдалий вибір стратегії, високі витрати на входження на ринок або неконкурентоспроможність товару. «Дитинство» може супроводжуватися ризиками, пов'язаними з непрозорою конкуренцією або значними адміністративними витратами. На стадії «зростання» можливий кризовий стан через високу собівартість продукції, надмірні витрати на логістику або слабку розвиненість обслуговування після продажу. Етап «зрілості» може призвести до кризи через втрату ринкового іміджу, відсутність довгострокових ділових зв'язків, зниження попиту та значні витрати на отримання необхідної інформації. Підприємство може зіткнутися з кризою на стадії «спаду» через неефективне управління, низьку рентабельність, втрату ринків збуту, високий рівень плинності кадрів або застарілість обладнання. Етап «виходу» часто обумовлений фінансовими труднощами, нестачею коштів на інновації, відсутністю чіткої стратегії розвитку. На стадії «відродження» криза може виникнути через неправильний вибір стратегії розвитку [1].

Отже, підприємство повинно ретельно контролювати всі процеси на кожному етапі свого розвитку. Відсутність своєчасних та ефективних управлінських рішень може поглибити кризовий стан, зробити його неконтрольованим і привести до банкрутства. Саме тому антикризове управління стає актуальним інструментом для підприємств, забезпечуючи попередження кризи на будь-якій стадії розвитку, сприяючи виходу з неї. Для повного розуміння антикризового управління, його важливості для вітчизняних підприємств слід проаналізувати основні підходи науковців до визначення цього поняття (табл. 1).

Таким чином, ми вважаємо, що антикризове управління є комплексною системою управлінських заходів, спрямованих на виявлення, запобігання та подолання кризових явищ у діяльності підприємства шляхом розробки та реалізації механізмів подолання кризи, що включає використання відповідних інструментів і процедур. Можна погодитися з Н. Коваль [9], що антикризове управління характеризується: кризи можна прогнозувати, очікувати і навіть ініціювати; кризи можуть бути у певній мірі прискореними, відстроченими або випередженими; підготовка до кризових ситуацій є можливою і необхідною; кризові явища можна пом'якшувати; управління в умовах кризи потребує спеціальних підходів, знань, досвіду і навичок; кризові процеси можуть контролюватися; управління виходом з кризи може пришвидшити цей процес та знизити його негативні наслідки.

Антикризове управління вимагає особливої уваги до кожного з цих аспектів, адже воно має забезпечити ефективне функціонування та адаптацію підприємства у складних умовах, сприяти збереженню його конкурентоспроможності та створювати передумови для стійкого розвитку навіть у найкритичніші періоди.

Ефективність антикризового управління визначається досягненням поставлених цілей, таких як раннє виявлення, пом'якшення та подолання кризи, зіставлене з використаними ресурсами. Основними факторами, що впливають на його ефективність, є своєчасне реагування, здатність локалізувати кризу, забезпечення безперервності діяльності, внесення змін в організаційну

Таблиця 1

Основні підходи до визначення поняття «антикризового управління»

| Автор                                | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| О. Тимошенко, О. Буща, Ф. Сафарі [2] | Антикризове управління підприємством визначається як система заходів превентивного характеру, що включає діагностику ризиків банкрутства; реактивні заходи, спрямовані на подолання кризового стану; післякризові дії, що передбачають оцінку стану підприємства після кризи та реалізацію заходів для мінімізації негативних наслідків фінансової кризи.                     |
| О. Мельниченко [3]                   | Антикризове управління – це система управління, яка спрямована на виявлення можливих конфліктів із зовнішнім або внутрішнім середовищем підприємства на ранніх етапах з метою запобігання кризі; у разі кризи – на реорганізацію бізнес-процесів для відповідності поточним умовам; на розробку механізмів виходу з кризи, що передбачають глибоке переосмислення діяльності. |
| А. Погребняк [4]                     | Антикризове управління – організований процес, що відрізняється від традиційного підходу за стилем прийняття рішень, об'єктами, функціями та системою стимулювання. Він орієнтований на виявлення, недопущення та усунення кризових явищ на стратегічному і тактичному рівнях для забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства.                           |
| І.О. Бланк [5]                       | Антикризове управління – це сукупність принципів та методів розробки й реалізації спеціальних управлінських рішень, що спрямовані на запобігання та подолання фінансових криз, а також мінімізацію їх негативних наслідків.                                                                                                                                                   |
| Л.С. Ситник [6]                      | Антикризове управління полягає в здатності розробляти оптимальні шляхи виходу з кризи, визначати пріоритети підприємства, координувати діяльність підприємства та його працівників для запобігання кризовим явищам, підвищуючи ефективність праці в екстремальних умовах.                                                                                                     |
| Л.О. Лігоненко, Р.І. Біловол [7]     | Антикризове управління – це складова частина загальної системи менеджменту, яка застосовується в умовах кризової ситуації на підприємстві.                                                                                                                                                                                                                                    |
| О.О. Терещенко [8]                   | Антикризове управління спрямоване на застосування специфічних фінансових методів і прийомів, що забезпечують стабільну діяльність підприємства шляхом управління ризиками, попередження та подолання фінансових криз.                                                                                                                                                         |

політику для уникнення помилок, збереження позитивного іміджу та доступ до достатніх ресурсів. Ефективне антикризове управління відзначається швидким прийняттям обґрунтованих рішень, що дозволяє організації зберігати стабільність і підвищувати конкурентоспроможність навіть в умовах кризи [10].

Антикризове управління адаптується на кожній стадії кризи в підприємстві, оскільки різні етапи потребують специфічних підходів до виявлення та подолання проблем. Воно передбачає використання різних методів діагностики для аналізу причин та проявів кризових явищ. На ранніх стадіях, наприклад, стратегічна криза, основна увага приділяється перегляду довгострокових планів і корекції стратегій, тоді як на пізніх етапах, таких як криза ліквідності або банкрутство, необхідно вживати оперативних фінансових заходів. Комплексний підхід дозволяє підприємству не тільки долати труднощі, а й мінімізувати втрати, стабілізуючи свою діяльність. Таким чином, кожна стадія кризи вимагає своєчасних та відповідних рішень для забезпечення стійкого функціонування – табл. 2 [11].

Кризи супроводжують підприємства впродовж їхньої історії, а антикризове управління покликане передбачати, мінімізувати та подолати їх наслідки. Його ефективність залежить від своєчасного виявлення загроз та реалізації заходів, які дозволяють стабілізувати та відновити діяльність підприємства.

Для попередження кризи необхідно розробити та впровадити ефективний механізм подолання кризових ситуацій, який дозволяє підприємству заздалегідь виявляти потенційні ризики та швидко реагувати на них. Цей механізм включає комплекс дій і процедур, спрямованих на ідентифікацію слабких місць, аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, які можуть стати причинами кризи. Важливим елементом є створення системи моніторингу, що забезпечує безперервний аналіз фінансових, операційних та ринкових показників, аби своєчасно виявляти ознаки погіршення ситуації. Також механізм повинен передбачати чіткий план дій у випадку кризового стану, який включає заходи з мінімізації збитків, перегляд стратегій та реструктуризацію діяльності. Наявність такого механізму допомагає зменшити вплив кризи, забезпечити стабільне функціонування підприємства, створити передумови для подальшого розвитку.

Механізм антикризового управління є складною системою цілеспрямованого впливу на економічну діяльність підприємства через використання взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих елементів.

Його мета – передбачити, запобігти, подолати та знизити ймовірність кризи під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Дослідники виділяють два основні типи механізмів антикризового управління – економічні та правові. До економічних механізмів належать: аналіз фінансового стану підприємства, розробка та впровадження маркетингової та інвестиційної стратегій, ефективне управління ресурсами і персоналом, планування та впровадження фінансових і економічних нормативів, управління якістю, а також розробка антикризових бізнес-планів. Правові механізми включають зовнішній нагляд за діяльністю підприємства, процедури фінансового оздоровлення, реабілітацію підприємства, конкурсне виробництво та укладення мирових угод для стабілізації ситуації. Дані механізми забезпечують системний підхід до подолання кризових ситуацій, забезпечуючи підприємству можливість своєчасно реагувати на виклики та відновлювати стабільну діяльність.

Метою антикризового управління є забезпечення стабільності економічної та фінансової діяльності підприємства, а також утримання його конкурентних позицій на ринку, незалежно від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Антикризове управління, як і будь-який управлінський механізм, базується на певних принципах і функціях, що визначають його ефективність.

Основними функціями менеджменту в системі антикризового управління є: планування, що включає розробку антикризових стратегій; організацію, яка забезпечує оптимальне використання ресурсів; мотивацію, спрямовану на підвищення ефективності колективу; та контроль, який дозволяє вчасно вносити корективи. Деякі науковці додають специфічні функції, як-от діагностика, інновації, прогнозування та оперативне регулювання, а також зв'язуючи функції для інтеграції основних і специфічних процесів, що забезпечують безперервність і результативність антикризового управління [11].

Для успішного подолання кризових явищ і забезпечення стабільності підприємства можна застосовувати різноманітні методи та заходи антикризового управління. До них належать усі доступні інструменти від діагностики кризових процесів до безпосереднього подолання їх наслідків. Дослідники, зокрема Д. Нізалов і О. Коваленко, виділяють дві основні групи методів: тактичні та стратегічні, залежно від характеру й тривалості їх впливу [13]. Тактичні методи, такі як санація, скорочення (даунсайзинг) і банкрутство, спрямовані на короткострокове покращення фінансових показників. Вони діють швидко, усуваючи наслідки кризових

Таблиця 2

## Антикризове управління для різних стадій кризи

| Етап кризи          | Методи діагностики             | Особливості кризи                                                          | Процес управління                                                  |
|---------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Стратегічна криза   | Аналіз стратегій та маркетингу | Проблеми в стратегії, помилки у маркетингу, зниження вартості              | Перегляд стратегії, реструктуризація, підвищення ринкової вартості |
| Структурна криза    | Аналіз економічних показників  | Погіршення фінансового стану, зменшення частки ринку, скорочення персоналу | Скорочення витрат, підвищення продуктивності                       |
| Оперативна криза    | Аналіз балансу                 | Зниження економічних показників, збитковість                               | Мінімізація збитків, підвищення рентабельності                     |
| Криза ліквідності   | Аналіз ліквідності             | Зростання заборгованості, погіршення платоспроможності                     | Пошук ресурсів, стабілізація грошового потоку                      |
| Неплатоспроможність | Комплексний аналіз             | Дефіцит коштів для погашення зобов'язань                                   | Залучення капіталу, пролонгація кредитів                           |
| Банкрутство         | Оцінка платоспроможності       | Перевищення зобов'язань над активами                                       | Санація, мінімізація втрат                                         |

Джерело: складено авторами на основі [11]

процесів, але часто не вирішують глибинних проблем у системі управління. Натомість стратегічні методи, як-от ліквідація, створення нових підприємств, модернізація, диверсифікація, злиття, реструктуризація і реінжиніринг, мають більш тривалу дію, трансформують структуру бізнесу і здатні підвищувати його конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість та інноваційність.

В. Маховка пропонує іншу класифікацію, розподіляючи методи також на тактичні та стратегічні, але з іншими акцентами. Тактичні включають діагностику, моніторинг, аутсорсинг, бенчмаркінг, контролінг, а стратегічні – санацію, банкрутство та реструктуризацію [14].

Антикризове управління можна розглядати як систему заходів для діагностики, запобігання, нейтралізації та подолання криз з метою забезпечення стійкості підприємства та недопущення його банкрутства. Три основні групи методів антикризового управління – оперативні, тактичні та стратегічні – забезпечують різний ступінь впливу та охоплення кризи. Оперативні методи включають постійну діагностику і моніторинг, тактичні – більш глибокі зміни в структурі бізнесу, а стратегічні – повну трансформацію бізнес-моделі для довгострокового розвитку [11].

Ефективне антикризове управління передбачає використання оптимальної комбінації методів, що дозволяє оперативно реагувати на кризи та водночас працювати над усуненням глибинних проблем, які можуть призвести до нестабільності.

Процес антикризового управління підприємством повинен здійснюватися за чіткими етапами, що дозволяють вчасно виявляти і ефективно подолати кризові явища. На основі аналізу джерел [8; 11] ми сформували основні етапи антикризового управління:

1. Проведення діагностики з метою виявлення ранніх ознак кризової ситуації на підприємстві.
2. Визначення основних цілей і завдань антикризового управління та складання плану дій.
3. Розробка превентивних заходів, спрямованих на запобігання кризовим явищам.
4. Формування стратегії антикризової діяльності підприємства для забезпечення стійкості.
5. Розробка антикризової програми, що включає набір заходів для досягнення визначених цілей і виконання поставлених завдань.
6. Впровадження антикризових заходів у господарську діяльність підприємства та контроль за їх реалізацією.
7. Оцінка стану підприємства після виходу з кризи для виявлення результатів і наслідків застосованих заходів.
8. Розробка та впровадження заходів для запобігання повторному виникненню кризи.

Для забезпечення максимальної ефективності у боротьбі з кризовими явищами процес антикризового управління слід здійснювати поетапно, враховуючи стадії кризи – докризову, кризову та посткризову, що дає можливість вчасно реагувати на зміни в економічному стані підприємства.

Докризова стадія спрямована на запобігання виникненню кризових явищ шляхом аналізу ризиків, моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та впровадження превентивних заходів. У цей період важливо створити системи раннього попередження, що дозволять швидко реагувати на негативні тенденції та ухвалювати обґрунтовані рішення.

Кризова стадія передбачає безпосередню боротьбу з кризою через реалізацію розробленого

плану антикризових заходів. На цьому етапі підприємство має зосередитися на стабілізації фінансових і господарських показників, мінімізації збитків, реструктуризації активів, ефективному управлінні ресурсами та посиленні комунікації як усередині організації, так і з зовнішніми партнерами.

Посткризова стадія зосереджена на оцінці результатів проведених заходів, аналізі причин кризи та розробці стратегій для запобігання повторному виникненню проблем. У цей період підприємство працює над покращенням своїх бізнес-процесів, підвищенням ефективності, формуванням нових стратегічних цілей і збереженням досягнутих результатів. Такий підхід забезпечує тривалу стабільність та знижує ризик повторення кризових явищ у майбутньому [11].

Антикризове управління є надзвичайно важливим для будь-якого підприємства, оскільки дозволяє не лише ефективно протистояти кризовим явищам, а й зміцнювати стійкість організації перед зовнішніми та внутрішніми загрозами. Його значення полягає у здатності підприємства оперативно реагувати на зміни в середовищі, зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільний розвиток навіть у періоди найбільшої невизначеності. Завдяки антикризовому управлінню підприємство може не тільки зменшувати негативні наслідки криз, а й виявляти приховані резерви, які допомагають йому адаптуватися і зміцнювати свої позиції на ринку.

Одним із ключових аспектів антикризового управління є його спрямованість на запобігання виникненню проблем. Проведення регулярної діагностики фінансового стану, моніторинг змін у зовнішньому середовищі, аналіз внутрішніх бізнес-процесів дозволяють завчасно виявляти потенційні ризики. Це, у свою чергу, сприяє формуванню превентивних заходів, що мінімізують можливість погіршення стану підприємства. Вчасна реакція на загрози дозволяє не тільки уникати значних втрат, але й використовувати кризу як стимул для подальшого вдосконалення діяльності.

Крім того, антикризове управління допомагає підтримувати фінансову стійкість підприємства. У періоди кризи підприємства можуть стикатися зі зниженням попиту, погіршенням фінансових показників або складнощами в управлінні ресурсами. Застосування спеціальних антикризових заходів, таких як оптимізація витрат, підвищення ефективності виробничих процесів, пошук нових джерел фінансування або реструктуризація боргів, дозволяє стабілізувати ситуацію та уникнути колапсу.

Важливу роль відіграє антикризове управління в збереженні репутації підприємства. У кризовій ситуації кожна дія компанії стає предметом особливої уваги з боку клієнтів, партнерів та громадськості. Ефективне антикризове управління дозволяє підприємству зберегти довіру ключових зацікавлених сторін, демонструючи професіоналізм і готовність швидко адаптуватися до нових викликів. Це, у свою чергу, зміцнює позиції підприємства на ринку і сприяє формуванню позитивного іміджу.

Не менш важливим є те, що антикризове управління сприяє підвищенню ефективності системи управління в цілому. Криза може бути рушійною силою для впровадження нових підходів до управління, вдосконалення бізнес-процесів та організаційної структури. Наприклад, використання сучасних інформаційних технологій,

автоматизація процесів, модернізація обладнання, розвиток персоналу – це все може стати частиною антикризової стратегії, що приносить довгострокові переваги.

Таким чином, антикризове управління є невід'ємною складовою сучасного бізнесу, що сприяє стабільності, розвитку та конкурентоспроможності підприємства навіть у найскладніших умовах. Завдяки правильному управлінню підприємство може не тільки виходити з кризових ситуацій з мінімальними втратами, але й використовувати їх як можливості для росту та підвищення своєї стійкості в майбутньому.

**Висновки з проведеного дослідження.** Антикризове управління є комплексною системою управлінських заходів, яка дозволяє підприємствам вчасно реагувати на кризові явища, ефективно їх подолати та мінімізувати негативні наслідки. Його значущість полягає у забезпеченні стабільного функціонування, адаптації до змін та підтримці конкурентоспроможності. Аналіз життєвого циклу підприємства показує, що криза може виникати на будь-якому його етапі, і кожен з них потребує відповідних заходів та методів управління. Визначення принципів, таких як превентивна дія, терміновість та комплексність рішень, забезпечує ефективність

реалізації антикризових заходів. Ефективне антикризове управління базується на діагностиці, розробці плану дій, впровадженні превентивних заходів, постійному моніторингу стану підприємства. Запобігання кризі, швидка адаптація до змін, підвищення ефективності управління та збереження репутації є ключовими складовими антикризового підходу, що дозволяє підприємствам зберігати стабільність у складних умовах.

Основними методами антикризового управління є тактичні та стратегічні заходи, що дають можливість оперативно вирішувати кризові ситуації та водночас працювати над усуненням причин їх виникнення. Важливими елементами є аналіз ризиків, оптимізація витрат, модернізація процесів та розробка довгострокових стратегій.

Загалом, антикризове управління відіграє критично важливу роль у сучасному бізнесі, забезпечуючи підприємствам можливість не лише виходити з кризових ситуацій з мінімальними втратами, а й використовувати їх як можливості для зростання та вдосконалення. Завдяки системному підходу підприємства можуть досягти стійкого розвитку і створити умови для успішного функціонування навіть у найбільш непередбачуваних умовах.

#### Список використаних джерел:

1. Романик Г.М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки*. 2016. № 1. С. 235–239.
2. Тимошенко О.В., Буцька О.Ю., Сафарі Ф.Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 23(2). С. 187–192.
3. Мельниченко О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21. № 2. С. 157–162.
4. Погребняк А. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування: дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Київ, 2016. 234 с.
5. Шапуров О.О. Формування концепції антикризового управління на основні взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 23. С. 35–39.
6. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 504 с.
7. Лігоненко Л.О., Кривонос В.В. Антикризове управління малим підприємством: актуальність та специфіка здійснення. *Молодий вчений*. 2015. № 2(6). С. 1184–1186.
8. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 560 с.
9. Коваль Н. Особливості програми антикризового управління в процесі глобалізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № (30). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-43>
10. Бірбіренко С., Орлов В., Мокруха Н. Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № (33). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-72>
11. Шапанов Р.С. Формування механізму антикризового управління підприємства: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2023. 267 с.
12. Мельниченко О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21. № 2. С. 157–162.
13. Коваленко О.В., Галь С.В. Методи антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. №. 8. С. 107–114.
14. Маховка В.М. Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер : Економічні науки*. 2012. № 1. С. 219–225.

#### References:

1. Romaniak H. M. (2016) Sutnist antykrizovoho upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh nestabilnoho rynkovoho seredovysheha [The essence of crisis management of an enterprise in an unstable market environment]. *Naukovi zapysky*, no. 1, pp. 235–239.
2. Tymoshenko O. V., Butska O. Yu., Safari F. Kh. (2016) Antykrizove upravlinnia yak peredumova pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpryiemstva [Crisis management as a prerequisite for improving the efficiency of the enterprise]. *Ekonomichnyi analiz*, no. 23(2), pp. 187–192.
3. Melnychenko O. (2015) Sutnist antykrizovoho upravlinnia pidpryiemstvom u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [The essence of crisis management of a company in modern economic conditions]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 21, no. 2, pp. 157–162.
4. Pohrebniak A. (2016) Mekhanizm antykrizovoho upravlinnia na pidpryiemstvakh mashynobuduvannia [The mechanism of crisis management at machine-building enterprises]. Kyiv.
5. Shapurov O. O. (2013) Formuvannia kontseptsii antykrizovoho upravlinnia na osnovni vzaiemodii systemy latentnykh protseviv ta systemy diahnostryky yavnykh zahroz [Formation of the concept of anti-crisis management on the main interactions of the system of latent processes and the system of diagnostics of obvious threats]. *Investitsii: praktyka ta dosvid*, no. 23, pp. 35–39.
6. Sytnyk L. S. (2000) Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm antykrizovoho upravlinnia pidpryiemstvom [Organizational and economic mechanism of crisis management of the enterprise]. Donetsk: IEP NAN Ukrainy. 504 p.

7. Lihonenko L. O., Kryvonos V. V. (2015) Antykryzove upravlinnia malym pidpriemstvom: aktualnist ta spetsyfika zdiisnennia [Anti-crisis management of small enterprises: relevance and specifics of implementation]. *Molodyi vchenyi*, no. 2(6), pp. 1184–1186
8. Tereshchenko O. O. (2004) Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi [ Anti-crisis financial management at the enterprise]. Kyiv: KNEU. 560 p.
9. Koval N. (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). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-43>
10. Birbirenko S., Orlov V., Mokrukha N. (2021) Antykryzove upravlinnia yak instrument zabezpechennia ekonomichnoi stiiikosti pidpriemstva v umovakh pandemii COVID-19 [Crisis management as a tool to ensure the economic sustainability of an enterprise in the context of the COVID-19 pandemic]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. (33). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-72>
11. Sharanov R. S. (2023) Formuvannia mekhanizmu antykryzovoho upravlinnia pidpriemstva [Formation of the enterprise crisis management mechanism]. Universytet mytnoi spravy ta finansiv, Dnipro.
12. Melnychenko O. (2015) Sutnist antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [The Essence of Crisis Management of an Enterprise in Modern Economic Conditions]. *Ekonomichniy analiz*, vol. 21, no. 2, pp. 157–162.
13. Kovalenko O. V., Hal S. V. (2014) Metody antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [ Methods of enterprise crisis management]. *Ekonomichniy visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, no. 8, pp. 107–114.
14. Makhovka V. M. (2012) Protsey, metody ta funktsii antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvi [Process, methods and functions of crisis management at the enterprise]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Ekonomichni nauky*, no. 1, pp. 219–225.

**Kirtoka Ruslan**

**Spasenko Arsen**

Odesa I. I. Mechnikov National University

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASES OF FORMATION OF CRISIS MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

### Summary

The article examines the theoretical and methodological foundations for the formation of crisis management at an enterprise. It is substantiated that crisis management is a comprehensive approach that provides enterprises with the ability to anticipate, prevent and overcome crisis phenomena. The study shows that a crisis can occur at any stage of the life cycle of an enterprise, requiring the use of specific management methods. The main principles of crisis management include preventive measures, efficiency, complexity and adaptability. The methods used are divided into tactical and strategic, allowing both to quickly stabilize the situation and to eliminate the root causes of the crisis. It is proved that the effectiveness of crisis management depends on careful monitoring, diagnostics, clear planning and the ability to quickly adapt. Crises have accompanied enterprises throughout their history, and crisis management is designed to anticipate, minimize and overcome their consequences. The company's efficiency depends on the timely identification of threats and the implementation of measures to stabilize and restore the company's operations. To ensure maximum effectiveness in combating crisis phenomena, the process of crisis management should be carried out in stages, taking into account the stages of the crisis - pre-crisis, crisis and post-crisis, which makes it possible to respond in a timely manner to changes in the economic condition of the enterprise. One of the key aspects of crisis management is its focus on preventing problems. Regular diagnostics of the financial condition, monitoring of changes in the external environment, and analysis of internal business processes allow for early identification of potential risks. This, in turn, contributes to the development of preventive measures that minimize the possibility of deterioration of the company's condition. Timely response to threats allows not only to avoid significant losses, but also to use the crisis as an incentive for further improvement of activities.

**Keywords:** crisis management, crisis, enterprise, diagnostics, tactical methods, strategic methods, stability.