

Г. В. Миськів¹, В. М. Білик²
ORCID ID: ¹ 0000-0001-9315-8859, ² 0009-0004-4531-3446
Національний університет “Львівська політехніка”
Кафедра маркетингу і логістики

ЕТАПИ ТА ЗАХОДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

<https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>

© Миськів Г. В., Білик В. М., 2024

У статті досліджено теоретичні аспекти визначення послідовності етапів формування антикризового управління підприємством: від діагностики поточного стану підприємства до превентивного моніторингу можливих загроз його діяльності. Акцентовано на суб'єктно-об'єктному підході антикризового управління та розглянуто першочергові заходи антикризового управління на підприємстві для подолання кризових ситуацій, які виникли у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємства. Автори дійшли висновку, що для подолання проявів макроекономічних та мікроекономічних криз на підприємстві треба вживати антикризові заходи, перелік яких підприємство буде обирати, спираючись на вид кризи, її фазу, масштаб охоплення, а також низку інших чинників.

Ключові слова: антикризове управління; підприємство; криза; діагностика; протидія; загрози.

Постановка проблеми

В умовах постійних змін глобального соціально-економічного та політичного середовища й надзвичайної нестабільності ринкового середовища всередині кожної країни питання антикризового управління стає критично важливим для підприємств. На сучасному етапі керівництво підприємства має не лише вчасно й оперативно реагувати на кризові ситуації, але й активно прогнозувати та уникати їх виникнення. Антикризове управління стає неодмінним для забезпечення стійкості та успішності підприємства в умовах невпевненості та ризику, а глобальний характер нестабільності потребує зміни його характеру.

Забезпечення стабільності функціонування підприємств у сучасному економічному просторі набуло особливого значення через значне поширення кризових процесів. Розвиток ефективної системи антикризового управління має на меті підвищення конкурентоздатності та забезпечення стабільності підприємств в умовах глобальних економічних дисбалансів. Це потребує розробки чіткої послідовності дій та заходів, постановки завдань і рекомендацій для формування пакету антикризових інструментів та засобів, які допоможуть забезпечити успішне функціонування підприємств.

Актуальність дослідження

У зв'язку зі змінами в глобальному економічному просторі та в національній економіці України стає актуальною потреба створення ефективної системи антикризового управління підприємством, оскільки постійна генерація кризових ситуацій та пов'язані з ними складнощі потребують побудови ефективної системи управління. Тому потрібне формування оптимальних підходів, інструментів та заходів підприємств для запобігання кризовим ситуаціям, а також швидкого та ефективного їх подолання у разі виникнення. Враховуючи загрози, що постійно виникають у сучасному бізнес-середовищі зі щоразу більшою складністю, ефективне антикризове управління стає визначальним чинником успішного функціонування підприємства.

Формування мети та цілей статті

Метою роботи є дослідження та формування етапів послідовності проведення антикризового управління на підприємстві на основі ідентифікації виду кризи та фази її перебігу на підприємстві, що дасть змогу обрати правильні методи боротьби та заходи протидії.

Для досягнення поставленої мети визначено такі цілі:

- ідентифікувати суб'єкти та об'єкти антикризового управління на підприємстві;
- схематизувати етапи послідовності проведення антикризового управління на підприємстві;
- визначити та охарактеризувати основні кризи зовнішнього середовища, які загрожують діяльності підприємства;
- визначити та охарактеризувати основні кризи внутрішнього середовища, які загрожують діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Дослідження різноманітних аспектів антикризового управління досить широко представлено у працях українських та закордонних науковців. Антикризове управління як системи розглянуто в працях А. Г. Грязнової, О. А. Шатайла [1]; як постійний процес висвітлили І. А. Бланк [2], З. М. Холод, Л. О. Лігоненко [3], А. М. Штангрет [4]; як особливий тип управління подали у своїх роботах О. В. Коваленко, Г. О. Партин, Л. С. Ситник [5]; О. В. Юринець та ін. Проблеми управління, які виникли під час пандемії COVID-19 та на початку повномасштабного вторгнення, розглянуто у працях таких авторів, як Л. Балаш та О. Бінерт, С. Бірбіренко [6], Д. Болотнов [7], Т. Воронкова та Я. Приймак [8], А. Марачевська, В. Орлов, В. Шарапов [9].

Однак з огляду на багатоаспектність антикризового управління та мінливість середовища, в якому воно реалізовується, вважаємо виокремлення етапів недостатньо розкритим у працях науковців, а тому воно потребує детальнішого дослідження.

Виклад основного матеріалу

Метою роботи є дослідження та формування етапів послідовності проведення антикризового управління на підприємстві на основі ідентифікації виду кризи та фази її перебігу на підприємстві, що дасть змогу обрати правильні методи боротьби та заходи протидії.

Сутність антикризового управління полягає у системному керуванні кризовими ситуаціями з метою попередження, адаптації та подолання їх негативних наслідків. Воно вирішує завдання забезпечення стійкості, успішності функціонування та конкурентоздатності підприємства в умовах нестабільності на ринку за допомогою прогнозування й аналізу кризових ситуацій, через оцінку зовнішніх та внутрішніх загроз, які можуть призвести до кризової ситуації на підприємстві. Антикризове управління забезпечує ухвалення і реалізацію стратегічних та тактичних рішень, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям, оптимізацію витрат й ресурсів, зниження ризиків та підвищення ефективності управлінського процесу. Менеджери підприємства у цьому контексті мають розробляти стратегії виходу з кризової ситуації та впроваджувати дієві заходи для їх подолання і відновлення стабільності підприємства; виявляти та зменшувати фінансові ризики, оптимі-

зувати фінансовий стан підприємства, що забезпечить фінансову стійкість як базовий елемент загальної стійкості підприємства.

Природа кризової ситуації, її сутність, темп перебігу і масштаб охоплення визначають ступінь загрози та ризику для суб'єкта господарювання і зумовлюють вибір інструментів та засобів для мінімізації її наслідків і подолання.

Політика управління кризовими ситуаціями є важливою частиною загальної стратегії підприємства. Вона охоплює розробку системи засобів для попередньої діагностики ризику банкрутства та застосування фінансових механізмів для відновлення фінансового стану організації й виходу з кризової ситуації.

Предметом антикризового управління підприємством є чинники, які зумовлюють кризу, тобто всі прояви загострення внутрішніх та зовнішніх суперечностей, що призводять до кризи. Предмет антикризового управління полягає в уникненні, подоланні та мінімізації негативних наслідків кризових ситуацій для підприємства; розробці і впровадженні стратегічних та тактичних заходів для протидії кризовим ситуаціям; забезпечення стабільності та виживання підприємства в умовах негативних економічних чи організаційних впливів.

Також у науковій літературі поширене твердження, що предметом антикризового управління є “передбачувані й реальні причини кризи, її фактори, проблеми, тобто всі прояви сукупного загострення суперечностей, які зумовлюють загрозу виникнення й розвитку кризи” [10].

Об'єктом антикризового управління розглянемо саме підприємство, його операційну діяльність, фінансовий стан, ресурси та процеси, спрямовані на досягнення стійкості і виживання в умовах кризи. У вузькому розумінні, об'єктом антикризового управління може виступити окремий підрозділ підприємства, який посилено піддався впливу кризи: фінансовий, виробничий, управлінський, маркетинговий, збуту та постачання, зовнішньоекономічних відносин, кадрових ресурсів тощо. Також об'єктами антикризового управління можуть бути фінансова стабільність, оптимізація виробничих процесів, зменшення витрат, підтримка лояльності клієнтів та інші аспекти, які допомагають підприємству виходити з кризової ситуації та працювати ефективніше.

Думки науковців щодо визначення об'єктів антикризового управління також відрізняються. Так, Л. Лігоненко до вказаних об'єктів зараховує саму систему антикризового управління (антикризова складова частина управління загалом); фінансовий стан підприємства й грошових розрахунків; стан бухгалтерської звітності; оптимальність структури майна підприємства та джерела його походження; стан ліквідності [11]. Р. Біловол об'єктом антикризового управління вважає чинники, які зумовлюють виникнення й поглиблення кризи розвитку підприємства [12].

На нашу думку, суб'єктами антикризового управління підприємством є всі зацікавлені особи у подоланні кризи: керівництво підприємства, фінансові аналітики, юристи, економісти, консультанти з управління кризовими ситуаціями, антикризові менеджери, а також представники банків та інших фінансових установ, як зацікавлені кредитори, фахівці з фінансового оздоровлення підприємства тощо.

Загалом роль суб'єктів антикризового управління підприємством полягає в розробці та впровадженні стратегій, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям та ефективне управління ними в разі їх виникнення. Потреба цих суб'єктів зумовлена складністю та непередбачуваністю чинників, що можуть спричинити кризові стани в діяльності підприємства. Головним завданням вказаних суб'єктів є забезпечення аналізу фінансових та економічних показників, вироблення стратегії фінансового оздоровлення, впровадження механізмів попередження та подолання кризових ситуацій, а також забезпечення взаємодії з іншими суб'єктами управління, такими як банки та фінансові установи. Діяльність цих суб'єктів спрямована на збереження стабільності й стійкості підприємства в умовах негативних зовнішніх впливів і загроз його фінансовій діяльності; виведення підприємства зі стану кризи; пошуку й освоєнні інноваційних продуктів і процесів, які б замінили попередні та забезпечили рентабельність діяльності підприємства.

З погляду теоретико-методологічних засад провадження антикризового управління, також важливе визначення послідовності етапів його реалізації на підприємстві. Звісно, що кожна кризова ситуація є особливою та має різний перебіг на різних підприємствах, однак певний спільний алгоритм формування послідовності антикризового управління простежується (див. рисунок).



Рис. Етапи послідовності проведення антикризового управління підприємства

Джерело: власна розробка авторів

Реалізація антикризового управління починається з діагностики та ідентифікації наявних криз у діяльності суб'єкта господарської діяльності. Діагностика кризи полягає у виявленні невідповідності та відхилень між фактичними та плановими значеннями фінансових та економічних показників, між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства, між окремими структурами всередині підприємства. Аналіз цих відхилень та їх можливий негативний вплив на функціонування та розвиток підприємства є важливим елементом діагностики кризового стану та може поєднуватися із наступним етапом антикризового управління – оцінкою фінансово-господарського стану підприємства.

Саме діагностика та оцінка фінансово-економічних показників діяльності підприємства дають змогу визначити наявність кризової ситуації, її масштаб, глибину ураження підрозділів підприємства.

Лише після ідентифікації кризи можна ухвалювати певні рішення антикризового управління, попередньо визначивши його мету, об'єкт управління та суб'єктів, які будуть залучені до цього управлінського процесу, а також методи, інструменти та заходи, які будуть використовувати для подолання виявленої кризової ситуації.

Інформація, отримана під час оцінювання фінансово-господарського стану підприємства, буде слугувати також підґрунтям для суб'єктів управління (кризис-менеджерів), на основі якого вони зможуть ухвалювати антикризові рішення та впроваджувати заходи для зміни системи управління, фінансового оздоровлення (економічної санації), підвищення прибутковості, платоспроможності, конкурентоспроможності та ринкової привабливості підприємства.

Останнім активним етапом антикризового управління має стати оцінювання його ефективності за допомогою низки критеріїв, основними з яких для антикризового управління є:

- динаміка позитивних змін та економічного ефекту;
- позитивна зміна показників виробничої діяльності та фінансового стану внаслідок антикризового управління (зростання прибутку, рентабельності, обігових коштів тощо, зменшення витрат, покращення управління запасами, збільшення продуктивності праці);

- збереження або покращення позицій на ринку;
- збереження та підтримка лояльності клієнтів під час економічних труднощів;
- впровадження антикризових стратегій;
- доцільність антикризових заходів тощо.

Подолання кризи дає змогу стабілізувати діяльність підприємства та повернути її до нормального щоденного функціонування. Однак керівництву підприємства ніколи не варто забувати про циклічність криз та мінливість зовнішнього середовища, які можуть стати прихованими загрозами для підприємства. А тому застосування превентивного моніторингу можливих загроз дасть змогу завжди залишатися пильними до можливих ризиків та бути напоготові для протидії новим кризовим ситуаціям.

Упродовж проходження визначених етапів антикризового управління на підприємстві можуть чергуватися попередньо визначені у дослідженні види антикризового управління [13]: перманентне, превентивне, моніторингове, системне та стратегічне.

Зокрема, для діагностики поточного стану підприємства менеджмент може використовувати превентивне антикризове управління. На етапі оцінювання фінансово-господарського стану підприємства за допомогою сукупності фінансово-економічних показників стійкості, ліквідності, платоспроможності, рентабельності тощо найкраще застосувати моніторингове антикризове управління. Те саме стосується й етапу ідентифікації виду, фази та глибини поточної кризи на підприємстві.

Під час визначення мети антикризового управління, його об'єкта, суб'єктів, методів, інструментів та заходів протидії найкраще використовувати системне антикризове управління, що буде розглядати наявну кризову ситуацію як комплексне явище, яке потрібно долати системним підходом. Для ухвалення антикризових рішень та зміни системи управління й фінансового оздоровлення також підходить системне антикризове управління, однак його доцільно поєднати із стратегічним управлінням, оскільки саме на цих етапах буде закладено основу майбутнього розвитку підприємства.

На етапі моніторингу можливих загроз кризової ситуації за умови стабільного функціонування підприємства доцільно використовувати перманентне антикризове управління.

Варто зазначити, що з-поміж виділених етапів послідовності проведення антикризового управління на підприємстві деякі особливо важливі, а тому від достовірності інформації та правильності ухвалених рішень на цих етапах залежить загальний результат подолання кризи на підприємстві. Зокрема, йдеться про потребу правильної ідентифікації виду кризи та фази її перебігу на підприємстві, що дасть змогу вибрати правильні методи боротьби та заходи протидії. Визначимо найбільш поширені види криз на підприємстві та заходи антикризового управління для їх подолання, узагальнивши дві великі групи: кризи зовнішнього середовища (макроекономічні) (табл. 1) та кризи внутрішнього середовища підприємства (мікроекономічні) (табл. 2).

Таблиця 1

Рекомендовані заходи антикризового управління на підприємстві для подолання кризових ситуацій зовнішнього середовища (макроекономічних)

Вид кризи	Рекомендовані заходи антикризового управління на підприємстві
1	2
Нестабільність зовнішнього середовища загалом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управління ризиками, що містить аналіз та мінімізацію впливу зовнішніх чинників на підприємство. 2. Розробка альтернативних стратегій розвитку та ризик-менеджменту, що враховують зміни макросередовища і можливість пристосування підприємства до нових умов. 3. Моніторинг та аналіз ринкових і соціальних трендів для оцінки впливу можливої кризової ситуації та адаптації бізнесу до нових умов. 4. Управління репутацією та комунікаціями, що передбачає взаємодію з громадськістю і стейкхолдерами для збереження довіри та підтримки. 5. Формування кризового менеджменту та підготовка до непередбачених ситуацій. 6. Побудова партнерських відносин з урядовими та соціальними структурами для спільного управління кризовими ситуаціями

1	2
Воєнно-політична	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розроблення та реалізація планів евакуації для гарантування безпеки працівників і майна підприємства. 2. Диверсифікація та пошук нових ринків збуту для зменшення залежності від ринків, які можуть бути поглинуті воєнно-політичною кризою. 3. Визначення потенційних загроз для бізнесу та розроблення стратегії управління ризиками для подолання кризових ситуацій. 4. Забезпечення достатніх запасів сировини, матеріалів та енергії для продовження виробництва попри перешкоди у постачанні. 5. Співпраця з урядовими органами через укладання договорів про забезпечення підтримки підприємства у складних геополітичних умовах
Законодавча (нормотворча)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Моніторинг та аналіз законодавства для мінімізації негативних впливів змін у регулювальних стандартах на діяльність підприємства. 2. Активна співпраця з галузевими об'єднаннями, участь у громадських консультаціях та обговореннях законопроектів для впливу на формулювання нового законодавства. 3. Проведення аудиту юридичних ризиків для виявлення можливих прогалин у законодавстві та розроблення стратегії щодо їх усунення. 4. Удосконалення корпоративної політики для адаптації внутрішніх процедур та політик підприємства до нових вимог законодавства. 5. Створення механізмів для розв'язання та управління конфліктами, які можуть виникнути у зв'язку зі змінами в законодавстві
Фінансово-економічна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ефективне фінансове управління, що містить зменшення витрат, оптимізацію фінансових потоків та пошук додаткових джерел фінансування
Екологічна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Співпраця з органами місцевого самоврядування та надання фінансової підтримки проектам з охорони довкілля/подолання наслідків екологічного лиха. 2. Активна участь у місцевих програмах зелених технологій та ініціативах з охорони природи. 3. Взаємодія та обмін досвідом з іншими підприємствами для впровадження кращих практик щодо збереження довкілля

Джерело: власна розробка автора

Таблиця 2

**Рекомендовані заходи антикризового управління на підприємстві
для подолання кризових ситуацій внутрішнього середовища (мікроекономічних)**

Вид кризи	Рекомендовані заходи антикризового управління на підприємстві
1	2
Виробничо-технологічна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реінжиніринг бізнес-процесів. 2. Інноваційний розвиток та диверсифікація бізнесу. 3. Підвищення якості продукції та впровадження нових технологій для збільшення конкурентоздатності. 4. Відновлення виробництва та усунення технічних проблем після аварій
Управлінська	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реорганізація внутрішнього управління та оптимізація виробничих процесів для зменшення витрат і підвищення ефективності. 2. Укладання партнерських угод або об'єднання з іншими підприємствами

1	2
Фінансово-економічна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення детального аналізу фінансового стану підприємства для ідентифікації неефективних витрат. 2. Фінансова й операційна реструктуризація для зменшення витрат та оптимізації фінансових процесів. 3. Пошук додаткових джерел фінансування або отримання банківських кредитів для забезпечення фінансової стійкості підприємства. 4. Ефективне управління витратами та оптимізація бізнес-процесів. 5. Ефективне фінансове планування, управління ризиками та фінансовими ресурсами для подолання економічних труднощів. 6. Розробка стратегій для зменшення валютного ризику
Кадрового потенціалу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кадрове управління, спрямоване на підвищення мотивації працівників та збереження головних спеціалістів у складний період. 2. Кадрове управління щодо підвищення організаційної культури. 3. Перепідготовка персоналу та стимулювання зростання продуктивності. 4. Розв'язання конфліктів та підтримка сприятливого робочого середовища для розв'язання проблем зі співробітниками
Екологічна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Здійснення аудиту екологічної безпеки для визначення основних джерел забруднення та розроблення плану зменшення викидів. 2. Впровадження енергоефективних технологій та зменшення споживання ресурсів для зниження негативного впливу на довкілля. 3. Організація власної системи управління відходами та їх подальша переробка. 4. Запровадження кадрової політики, спрямованої на підвищення екологічної свідомості та відповідальності працівників
Постачальницько-збутова	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пошук нових постачальників для зменшення ризику дефіциту. 2. Пошук нових ринків збуту для збільшення обсягів продажів. 3. Формування нових логістичних ланцюгів постачання та збуту
Маркетингова (втрата ринкової позиції)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Маркетингове дослідження ринку та аналіз конкурентного середовища для розробки стратегії виходу з кризової ситуації. 2. Розробка маркетингової стратегії збереження клієнтів. 3. Розробка та впровадження стратегій репутаційного менеджменту для розв'язання публічних скандалів. 4. Пошук нових ринків і клієнтів на зовнішніх ринках для компенсації втрат на національному ринку та для забезпечення безперервності бізнесу. 5. Розробка стратегій диверсифікації бізнесу для зменшення залежності від конкретних ринків чи продуктів

Джерело: власна розробка автора

Для подолання проявів макроекономічних та мікроекономічних криз на підприємстві потрібно вживати заходів антикризового управління, перелік яких кожне підприємство буде обирати самостійно, спираючись на вид кризи, її фазу, масштаб охоплення, а також виходячи з наявності кваліфікованих кризис-менеджерів та бачення керівництва щодо перспективного розвитку підприємства.

Висновки

Нестабільність глобального економічного середовища призводить до посилення коливань економічних циклів національних економік та формування кризових явищ, що негативно відображається на діяльності кожного окремого підприємства та зумовлює перманентну потребу провадження антикризового управління.

Антикризове управління забезпечує ухвалення та реалізацію стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на запобігання кризових ситуацій, оптимізацію витрат й ресурсів, зниження ризиків та підвищення ефективності управлінського процесу. Предметом антикризового управління підприємством є чинники, які зумовлюють кризу, тобто всі прояви загострення внутрішніх та зовнішніх

суперечностей, що призводять до кризи, а об'єктом є саме підприємство та його операційна діяльність. Суб'єктами антикризового управління підприємством є усі зацікавлені особи у подоланні кризи, насамперед керівництво підприємства.

Дослідження, проведене у статті, дало змогу виокремити певний алгоритм послідовності антикризового управління на підприємстві, який охоплює десять послідовних етапів – від діагностики поточного стану підприємства та ідентифікації загроз до превентивного моніторингу можливих загроз. Водночас послідовність етапів проведення антикризових заходів залежить від виду кризи, яка виникла у зовнішньому чи внутрішньому середовищі функціонування підприємства.

Доходимо висновку, що менеджмент підприємства має проявляти гнучкість й здатність швидко реагувати на зміни та за потреби використовувати всі інструменти і засоби антикризового управління, що допоможе йому краще протидіяти кризовим ситуаціям та зберегти стабільність підприємства.

Список літератури

1. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 217–226. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226>
2. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием. К., 2006. 672 с.
3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170.
4. Штангрет А. М., Копилук О. І. Антикризове управління підприємством. К., 2007. 335 с.
5. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк, 2000. 504 с.
6. 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://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-72>
7. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176.
8. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/98.pdf. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.96
9. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities Studies*. 2023. Випуск 14 (91). <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22>
10. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти / С. С. Гасанов, А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський та ін. К., 2012. 301 с.
11. Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством. К., 2005. 824 с.
12. Біловол, Р. І. Методичні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством. *Регіональні перспективи*. 2003. № 7–8. С. 45–51.
13. Миськів Г. В., Білик В. М. Сутність та види антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2871/2907>. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.25>

Referens

1. Shataylo, O. A. (2019). Zmistovna kharakterystyka systemy antykrizovoho upravlinnia [Content characteristics of the crisis management system]. *Biznes Inform*, No. 5, pp. 217–226. Retrieved from: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226>
2. Blank, I. A. (2006). *Antykrizysnoe fynansovoe upravlenye predpriyatym* [Crisis financial management of enterprise], Elha, Nika-Center, Kyiv, Ukraine.
3. Ligonenko, L. O. (2016). Antykrizovoe upravlinnia pidpriemstvom v umovakh ekonomiky znan ta intelektualizatsii menedzhmentu [Crisis management of the enterprise in the conditions of the knowledge economy and intellectualization of management], *Economic Forum*, No. 1, pp. 161–170.
4. Shtangret, A. M., Kopylyuk, O. I. (2007). *Antykrizovoe upravlinnia pidpriemstvom: navchalnyi posibnyk*, [Crisis management of the enterprise: study guide], Kiev, Ukraine.
5. Sytnyk, L. S. (2000), *Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom*, [Organizational and economic mechanism of crisis management of the enterprise], Donetsk, Ukraine.
6. Birbirenko, S., Orlov, V., Mokrukha, N. (2021). Antykrizovoe upravlinnia yak instrument zabezpechennia ekonomichnoi stiikosti pidpriemstva v umovakh pandemii COVID-19. [Crisis management as a tool for ensuring the

economic stability of the enterprise in the conditions of the COVID-19 pandemic]. *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-72>

7. Bolotnov, D. G. (2022). Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia vitchyznianymy pidpriemstvamy. [Peculiarities of crisis management of domestic enterprises]. *Innovation and Sustainability*, No. 2, pp. 171–176.

8. Voronkova, T. E., Pryimak, Y. V. (2021). Transformatsiia antykrizovoho upravlinnia v suchasnykh ekonomichnykh umovakh. [Transformation of crisis management in modern economic conditions]. *Efektivna ekonomika*. Retrieved from: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/98.pdf. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.96

9. Sharapov, V. (2023). Formuvannia kontseptsii antykrizovoho menedzhmentu v umovakh voiennoho chasu. [Formation of the concept of crisis management in wartime conditions], *Humanities Studies*, Vol. 14 (91). <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22>

10. Gasunov, S. S., Shtangret, A. M., Kotlyarevskiy, Ya. V., et al. (2012). Antykrizove korporativne upravlinnia: teoretychni ta prykladni aspekty [Crisis management in corporations: theoretical and applied aspects]. Kyiv.

11. Lihonenko, L. O. (2005). Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom. [Crisis management in enterprises]. Kyiv.

12. Bilov, R. I. (2003). Metodychni pidkhody do rozrobky kontseptsii antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom. [Methodological approaches to developing a concept of crisis management in enterprises]. *Regional Perspectives*, No. 7–8, 45–51.

13. Myskiv, H. V., Bilik, V. M. (2024). Sutnist ta vydy antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom. [Essence and types of crisis management in enterprises]. *Effective Economics*, Retrieved from: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2871/2907>. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.25>

G. V. Myskiv, V. M. Bilyk

Lviv Polytechnic National University
Department of Marketing and Logistics

STAGES AND MEASURES OF CRISIS MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

© Myskiv G. V., Bilyk V. M., 2024

The instability of the global economic environment leads to the formation of crisis phenomena, which negatively affect the activities of enterprises and necessitate the implementation of crisis management.

The purpose of the work is to study and develop the stages of conducting crisis management at the enterprise based on the identification of the type of crisis and its phases, which will enable the selection of the correct methods of combating and prevention measures.

The essence of crisis management lies in systemic management of crisis situations to prevent, adapt to, and overcome their negative consequences. It solves the tasks of ensuring the stability, success of operation, and competitiveness of the enterprise in conditions of market instability by forecasting and analyzing crisis situations, evaluating external and internal threats that may lead to a crisis situation at the enterprise.

The subject of crisis management by the enterprise is the factors that cause the crisis, while the object is the enterprise itself and its operational activities. The subjects of crisis management by the enterprise are all interested parties in overcoming the crisis, primarily the leadership of the enterprise.

The research conducted in the article allowed to identify a certain algorithm of the sequence of crisis management at the enterprise, which includes ten consecutive stages – from diagnosing the current state of the enterprise and identifying threats to preventive monitoring of possible threats. Moreover, the sequence of stages of crisis measures depends on the type of crisis that has arisen in the external or internal environment of the enterprise.

The authors concluded that enterprise management should demonstrate flexibility and the ability to quickly react to changes and, if necessary, use all tools and means of crisis management, which will help it better resist crisis situations and maintain the stability of the enterprise. To overcome manifestations of macroeconomic and microeconomic crises at the enterprise, it is necessary to implement crisis measures, the list of which the enterprise will choose based on the type of crisis, its phase, scale of coverage, as well as a number of other factors.

Keywords: anti-crisis management; enterprise; crisis; diagnostics; countermeasures; threats.