

УДК 330.37.07

JEL I20, I21, I22, I25, I26

DOI: 10.32782/2786-8273/2023-1-7

Михайлова Є.В.

кандидат філологічних наук,

Національний університет водного господарства та природокористування

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1539-1548>**Yelyzaveta Mykhailova**

National University of Water and Environmental Engineering

Михайлов С.В.

здобувач,

Національний університет водного господарства та природокористування

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4120-4686>**Stanislav Mykhailov**

National University of Water and Environmental Engineering

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

THEORETICAL APPROACHES TO THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT STRATEGIES' FORMATION

Анотація. У статті розглядаються різні теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. Основною метою такого управління є створення умов для стійкого функціонування підприємств на ринку, незалежно від економічних, політичних і соціальних змін. Для досягнення цієї мети використовуються стратегічні альтернативи, прогнозування та передбачення розвитку ситуації, уникнення фінансових проблем та подолання загрози банкрутства. Існує кілька підходів до визначення поняття "антикризове управління", такі як упереджувальні механізми, новаторський варіант виходу із кризи, відновлення платоспроможності та фінансової стійкості, виробничі відносини на рівні підприємства. Залежно від трактування поняття, визначається його мета, яка може включати відновлення фінансової рівноваги, вирівнювання диспропорцій, забезпечення фінансової стабільності та життєдіяльності підприємства. Антикризове управління включає такі функції, як планування стратегій та програм, організація оптимальної структури, мотивація кадрів та контроль за своєчасними змінами. Його реалізація базується на таких принципах, як рання діагностика, терміновість реагування, адекватність реагування та повна реалізація внутрішніх можливостей. Окрему роль у антикризовому управлінні відіграє державне управління, яке сприяє подоланню макро- і мікроекономічних криз. Державне управління включає такі інструменти, як нормативно-законодавче регулювання, фінансове регулювання, промислова політика та перерозподіл доходів. Ці механізми сприяють взаємодії держави і ринкової економіки для забезпечення стабільності і подолання кризових ситуацій. Успішне антикризове управління також вимагає активної комунікації зі зацікавленими сторонами, що дозволяє забезпечити спільне розуміння ситуації, отримати підтримку та співпрацю в пошуку рішень, що сприятимуть виходу з кризи. Таким чином, основною метою формування стратегій антикризового управління в сфері освіти є забезпечення стійкого функціонування об'єктів системи освіти та подолання кризових ситуацій. Для ефективного антикризового управління необхідно враховувати різні аспекти, такі як фінансове управління, стратегічне планування, комунікації, персоналізація, організаційна культура тощо, інтеграція яких дозволяє забезпечити стійкість її функціонування.

Ключові слова: економічна криза, антикризове управління, стратегії управління, упереджувальні механізми, державне управління.

Abstract. Introduction. The article explores various theoretical approaches to the formulation of anti-crisis management strategies. **Purpose.** The primary objective of anti-crisis management is to create conditions for the sustainable functioning of enterprises in the market, regardless of economic, political, and social transformations within the country. It involves developing strategic alternatives based on forecasting and predicting the situation, avoiding financial problems, and overcoming the threat of bankruptcy with minimal losses, as well as implementing innovative changes in operations. **Results.** There are several approaches to defining the concept of "anti-crisis management," including preventive mechanisms, innovative crisis resolution options, restoring solvency and financial stability, and managing industrial relations at the enterprise level. The specific goal pursued through this type of management depends on how the concept is interpreted. It could involve restoring the financial balance of the enterprise, equalizing disparities in internal and external parameters, ensuring financial stabilization and the continued existence of the enterprise, or preserving its viability. The functions of anti-crisis management are determined by its intended purpose and typically involve planning strategies and programs, organizing an optimal structure, motivating personnel, and monitoring timely changes. To successfully implement this type of management, it is essential to adhere to certain principles, such as early diagnosis, timely response, adequate response measures, and full utilization of internal capabilities. **Conclusion.** Regardless of the specific type and methods of anti-crisis management, its implementation generally encompasses four key areas: crisis diagnosis, crisis management methodology, crisis forecasting, and socio-economic considerations. State management plays a significant role in anti-crisis management, as it involves creating a system of interaction between the government and the market economy aimed at overcoming macro- and microeconomic crises. This is achieved through regulatory and legislative measures, financial regulation, industrial policies, and income redistribution.

Keywords: economic crisis, anti-crisis management, management strategies, preventive mechanisms, public administration.

Постановка проблеми. Вивчення теоретичних підходів до антикризового управління набуло активного застосування в зарубіжному та українському науковому середовищі недавно. Основна мета антикризового управління полягає у створенні умов для стабільного функціонування підприємств на ринку, незалежно від економічних, політичних і соціальних трансформацій, що відбуваються в країні. Це включає розробку стратегічних альтернатив на основі прогнозування та передбачення розвитку ситуації, уникнення фінансових проблем і подолання загрози банкрутства з найменшими збитками, а також впровадження інноваційних змін у діяльність [1].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Зарубіжні та вітчизняні науковці, такі як Богданов А.А., Василенко В.О., Гальчинський А.С., Дюркгайм Е., Жовтун Д.Т., Зверинцев А.Б., Капустін В.С., Михайлов С.В., Романов В.Л., Спенсер Г., Ханов Г., Пірен М.І., Почепцов Г.Г., Чернявський А.Д., розглядають антикризове управління як макроекономічну проблему. У їх дослідженнях приділяється значна увага антикризовому управлінню підприємствами державної та приватної форм власності.

Отже, підходи до визначення антикризового управління можна класифікувати за такими напрямками:

1. Упереджувальні механізми, які включають в себе заходи, спрямовані на запобігання виникненню кризових ситуацій. Дослідники, такі як Большаков А.С., Лігоненко Л.О., Келлер Р., Уткін Е.А., Коротков Е.М., акцентують увагу на розробці та впровадженні превентивних стратегій.

2. Новаторський варіант виходу із кризи, який зосереджується на розробці та впровадженні нових інноваційних підходів для подолання кризових ситуацій. Дослідники, такі як Юн Г.Б., Ситник Л.С., акцентують увагу на пошуку творчих та нестандартних рішень.

3. Відновлювання платоспроможності та фінансової стійкості, яке спрямоване на відновлення фінансової рівноваги та забезпечення стабільності підприємств. Дослідники, такі як Бланк І.А., зосереджуються на методах і стратегіях відновлення платоспроможності.

4. Виробничі відносини на рівні підприємства, що охоплюють організаційну структуру, управлінські процеси та взаємовідносини на підприємстві. Дослідники, такі як Базаров Г.З., акцентують увагу на внутрішніх процесах підприємства та організації виробництва як засобів подолання кризових ситуацій.

Метою пропонованого дослідження є теоретичний аналіз підходів до формування антикризового управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Представлені сигнали є важливими індикаторами кризових явищ і можуть бути використані для раннього діагностування кризових ситуацій. Системний аналіз цих сигналів допомагає виявити різні параметри, які свідчать про можливі проблеми у діяльності організації. Деякі з цих сигналів включають:

1. Падіння попиту та зниження купівельної спроможності населення, що може свідчити про зменшення інтересу до продукції організації та зростання конкуренції.

2. Погіршення параметрів факторів виробництва, таких як скорочення пропозиції сировини та матеріалів, зростання цін на ресурси, що може вплинути на виробничі процеси та вартість продукції.

3. Згорання виробництва в споріднених галузях, що може сигналізувати про загрозу для індустріаль-

ного потенціалу та зростання вартості послуг інфраструктури.

4. Заострена конкурентна боротьба, зниження конкурентного статусу організації та цінові війни, що може вплинути на прибутковість та позицію на ринку.

5. Несприятливі зміни діяльності державних і владних структур, такі як зміни в податковій політиці, валютному курсі, законодавстві, що можуть створювати невизначеність та ризики для бізнесу.

6. Випадкові явища, такі як стихійні лиха, зміни в зовнішній політиці партнерів, демографічні зміни, науково-технічні прориви конкурентів, які можуть вплинути на конкурентну позицію організації.

7. Погіршення технічних ресурсів та відсутність потенціалу для інновацій та розвитку.

8. Відсутність гнучкості організаційної структури та бюрократизація, що може утруднити внесення необхідних змін та пристосування до змін у середовищі.

9. Фінансова політика, яка характеризується залученням позикових коштів та зниженням курсу власних акцій, що може свідчити про проблеми у фінансовій стійкості організації [2].

Ці сигнали допомагають ідентифікувати можливі проблеми та ризики, які можуть призвести до кризових ситуацій у діяльності організації. Вчасна індикація цих сигналів може допомогти уникнути або пом'якшити наслідки кризи шляхом розробки та впровадження антикризових стратегій та заходів.

Антикризове управління може мати різні мети, залежно від контексту і потреб організації. Деякі можливі мети антикризового управління включають:

1. Відновлення фінансової рівноваги підприємства та мінімізація зниження його ринкової вартості, що виникає внаслідок фінансових криз. Основною метою є відновлення фінансової стійкості підприємства, вирішення проблем з боргами, управління ліквідністю та повернення до прибуткової діяльності.

2. Вирівнювання диспропорцій між внутрішніми і зовнішніми параметрами підприємства. Це може означати пристосування організації до змін у зовнішньому середовищі, забезпечення балансу між виробництвом, продажами, фінансами, ресурсами та іншими аспектами діяльності.

3. Забезпечення фінансової стабільності (стійкості) підприємств. Метою є підтримка стабільності фінансових показників, забезпечення достатнього рівня прибутковості та ефективного управління ресурсами.

4. Забезпечення життєдіяльності підприємства. Основною метою є збереження функціонування підприємства в умовах кризи, включаючи заходи по залученню додаткових ресурсів, оптимізацію витрат, пошук нових ринків та розвиток конкурентних переваг.

5. Розроблення та впровадження управлінських механізмів, які дозволять зберегти життєздатність підприємства в будь-якому типі кризи. Це може включати створення ефективної стратегії, розвиток резервних планів, забезпечення ефективного управління ризиками та інші заходи, спрямовані на збереження діяльності організації [2].

Вибір мети антикризового управління залежить від конкретної ситуації, вимог і цілей організації. Комплексний підхід може включати реалізацію декількох мет цілком або частково одночасно. Антикризове управління в умовах економічної кризи характеризу-

ється певними особливостями. Перш за все, його основна мета полягає в тому, щоб вивести підприємство (або економічну сферу взагалі) з кризового стану. Для досягнення цієї мети використовуються програми і заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та фінансове оздоровлення. Головна відмінність антикризового управління полягає в його здатності швидко та конструктивно реагувати на зміни, які впливають на підприємство, і загрожують його нормальному функціонуванню. Це вимагає розробки оптимальних стратегій виходу з кризових ситуацій, визначення пріоритетних цінностей підприємства та забезпечення ефективної роботи в екстремальних умовах. В умовах інформаційної війни антикризове управління може включати такі функції:

1. Планування: визначення цілей організації, їх зміни, стратегій і програм антикризової стабілізації, а також ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей.

2. Організація: формування оптимальної структури та обсягу використовуваних коштів, апарату управління та кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

3. Мотивація: розроблення системи заохочень і санкцій, які зацікавлять увесь колектив і кожного працівника в зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи.

4. Контроль: спрямований на прогнозування відхилень від намічених цілей з метою своєчасного внесення змін, що сприятимуть підвищенню ефективності антикризових заходів [2, с. 49].

Ці функції спрямовані на забезпечення антикризового управління в умовах інформаційної війни і допомагають організації ефективно реагувати на кризові ситуації та забезпечити стабільність і виживання.

Антикризове управління відрізняється від звичайних прийомів та форм менеджменту за наступними ознаками:

– попередні тренінги та плани дій на випадок кризи: передбачається необхідність проведення підготовки та тренувань, розроблення планів дій, щоб бути готовими до можливих кризових ситуацій.

– гнучкість та адаптивність: антикризове управління властиве гнучкість та здатність адаптуватися до змін. Часто використовуються матричні системи управління для більш ефективного реагування на кризові ситуації.

– посилення неформального управління та мотивація: ставиться акцент на ентузіазм, терпимість та впевненість. Неформальні структури управління можуть виявитися більш ефективними в кризових умовах.

– диверсифікація управління: шукаються найбільш прийнятні типологічні ознаки ефективного управління в складних ситуаціях. застосовуються різноманітні підходи та методи для вирішення проблем.

– зниження централізації: для забезпечення швидкого реагування на проблеми, управління стає менш централізованим, надаючи більше відповідальності та повноважень на рівні виконавців.

– збереження функціонального складу: антикризове управління зберігає основні функції управління, але з особливим акцентом на оперативне планування та урахування поточної ситуації.

– посилення інтеграційних процесів: спрямованість на підвищення ефективності через концентра-

цію зусиль та краще використання потенціалу різних структур та джерел.

– публічність: оголошення кризового стану та надання необхідної інформації всім зацікавленим сторонам, включаючи працівників, партнерів, кредиторів та громадськість.

– соціальна відповідальність: керівництво підприємства несе не лише юридичну, але й соціальну відповідальність перед працівниками, споживачами та суспільством.

Принципи антикризового управління включають: багатоваріантність та допустимість ризику: розгляд і використання різних варіантів дій і врахування прийнятності рівня ризику в процесі управління кризою; маркетингова орієнтація виробництва: акцент на визначення потреб споживачів, виявлення конкурентних переваг та розробку ефективних маркетингових стратегій; мотивація: створення системи заохочень та стимулів для залучення працівників до активної участі в антикризових заходах та досягнення поставлених цілей; об'єктивність та реалістичність оцінювання ситуації: аналіз кризової ситуації на основі об'єктивних даних та реалістичних оцінок для прийняття ефективних управлінських рішень; поліс кризи: планування і підготовка до кризових ситуацій для забезпечення оперативного та контрольованого реагування на них; упередження розв'язання проблем: активне виявлення та усунення потенційних проблем та загроз до діяльності організації задля запобігання кризовим ситуаціям; формування сприятливих можливостей: пошук нових можливостей, стратегій та ринків у період кризи, що можуть привести до подолання кризової ситуації; часові обмеження: встановлення конкретних строків для виконання завдань та реалізації антикризових заходів; оптимальність: вибір та реалізація оптимальних рішень та стратегій для досягнення поставлених цілей в умовах кризи; адекватність реагування на реальні загрози: спроможність ефективно реагувати на конкретні кризові явища та забезпечити відповідну реакцію та захист; повна реалізація внутрішніх можливостей: використання внутрішніх ресурсів, потенціалу та компетенцій організації для подолання кризових ситуацій; рання діагностика кризових явищ: систематичне виявлення та аналіз попереджувальних ознак кризи для своєчасного реагування та запобігання загостренню ситуації; терміновість реагування на кризові явища: оперативне та ефективне реагування на кризові ситуації для мінімізації їх негативних наслідків; динамічна стійкість та протидія кризі: здатність організації протистояти кризі, забезпечувати стійкість та адаптивність до змін у кризовому середовищі [3].

Наведені принципи, описані Лігоненко Л. [4], визначають загальні вимоги до проведення антикризового управління. Розглянемо їх детальніше:

1. Об'єктивність: цей принцип передбачає розуміння сутності та механізмів виникнення кризових явищ, а також орієнтацію на управлінський вплив не тільки на зовнішні прояви кризи, але й на її глибинні першопричини. Головна мета полягає в локалізації або усуненні кризових явищ шляхом розуміння їх природи.

2. Комплексність: цей принцип вимагає системного мислення та розроблення антикризових рішень для всіх напрямів діяльності підприємства, видів ресурсів і функціональних підсистем. Кризове управління повинно охоплювати всі аспекти підприємницької діяльності.

3. Відповідність: цей принцип передбачає вивчення та типізування умов функціонування конкретного підприємства, врахування специфічних умов і тенденцій його розвитку, а також широке охоплення всіх аспектів управлінських рішень з урахуванням реалій.

4. Контроль: цей принцип передбачає постійне контролювання ходу реалізації управлінських заходів з метою адаптації до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства. Контроль дозволяє забезпечити ефективність та вчасність реагування на зміни.

5. Оптимальність: цей принцип спрямований на оптимізацію методичного інструментарію дослідження проблем підприємства, вибір оптимального співвідношення оперативних, тактичних і профілактичних антикризових заходів, врахування стадії кризи та факторів, що спричинили її виникнення.

6. Збереження основного напрямку: цей принцип підкреслює необхідність зосередитися на розв'язанні основної проблеми або каталізатора кризи, яка має найбільший негативний вплив на підприємство. Важливо зосередити увагу на цій сфері діяльності та забезпечити її подальше вирішення.

7. Законність: цей принцип вимагає знання і використання правових засад, що регулюють підприємницьку діяльність, упровадження та розгляд справ про банкрутство, а також можливостей фінансового оздоровлення та санації підприємств.

8. Ефективність: цей принцип спрямований на максимальне використання потенціалу об'єкта та суб'єкта управління для формування обґрунтованої антикризової програми, мінімізацію часових, матеріальних і фінансових витрат, пов'язаних з кризовим станом підприємства та виходом з нього.

Ці принципи сприяють ефективному управлінню кризовими ситуаціями та допомагають підприємствам виходити з кризових станів, зберігати життєздатність і забезпечувати стійкість у діяльності.

Ці принципи, які визначені Бланком І. [5], також мають важливе значення для антикризового управління. Розглянемо їх докладніше:

1. Постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства: цей принцип передбачає необхідність постійного моніторингу фінансового стану підприємства та розробки антикризових планів і стратегій заздалегідь. Підприємство повинно бути готовим до можливих кризових ситуацій і мати належні заходи для запобігання їх виникненню.

2. Терміновість реагування на окремі кризові явища у фінансовому розвитку підприємства: цей принцип підкреслює необхідність швидкого реагування на кризові ситуації, які виникають у фінансовому розвитку підприємства. Чим швидше будуть прийняті відповідні заходи, тим більше шансів на успішне подолання кризи.

3. Адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовій рівновазі: цей принцип передбачає визначення і розуміння ступеня загрози фінансовій стійкості підприємства та вжиття відповідних заходів, які будуть пропорційні ризику. Ефективне управління кризовою ситуацією полягає в адекватному та своєчасному реагуванні на загрозу.

4. Повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового фінансового становища: цей принцип підкреслює необхідність використання всіх внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства для

подолання кризи. Це може включати реорганізацію, зміну стратегії, залучення нових інвестицій тощо.

5. Використання за потреби відповідних форм санації підприємства для уникнення банкрутства: цей принцип визначає необхідність використання відповідних механізмів санації, які дозволяють підприємству вийти з кризового становища і уникнути банкрутства. Це можуть бути такі заходи, як реструктуризація боргу, залучення нових інвесторів, розробка програми фінансового оздоровлення тощо.

Ці принципи сприяють раціональному управлінню фінансовими кризами та допомагають підприємствам зберегти фінансову стійкість та забезпечити успішний вихід з кризових ситуацій.

Антикризова стратегія підприємства має свої особливості, які відрізняють її від звичайних стратегій. Вона є обмеженою в часі і змісті, орієнтованою на короткий період (зазвичай від одного до трьох років) і має адаптивний характер. Це означає, що антикризова стратегія включає безліч реорганізаційних заходів і організаційно-технологічних новацій, спрямованих на подолання кризового становища.

Однією з постійних функцій антикризової стратегії підприємства є оцінка і прогнозування можливості його потрапляння в кризовий стан. Це дозволяє підприємству планувати та приймати необхідні заходи для попередження або зменшення впливу кризових ситуацій.

Стратегії антикризового управління можуть бути різноманітними, залежно від характеру і глибини кризи. Найбільш важливі серед них включають: попередження кризи та підготовку до неї, реагування на появу кризових явищ, уповільнення процесів, використання резервів і додаткових ресурсів для стабілізації ситуації, розрахунок ризику, поступове виходження з кризи, передбачення та усунення наслідків кризи.

Усі ці стратегії спрямовані на подолання кризової ситуації і варіюються залежно від важкості і складності самої кризи.

До чинників, які впливають на ефективність антикризового управління, відносяться: професіоналізм та спеціальна підготовка антикризового управління: необхідні знання, навички та досвід у сфері кризового управління; мистецтво управління: комбінація природжених лідерських якостей та навичок, отриманих у процесі навчання; методологія розробки ризикованих рішень: використання систематичного підходу до аналізу та вирішення проблем, пов'язаних з кризовими ситуаціями; науковий аналіз та прогнозування: використання наукових методів для аналізу поточної ситуації та прогнозування майбутніх тенденцій; корпоративність: здатність до співпраці та координації зі всіма зацікавленими сторонами в організації; лідерство: здатність лідера впливати на співробітників, мотивувати їх та забезпечувати виконання стратегічних цілей; оперативність та гнучкість управління: здатність швидко реагувати на зміни у кризових ситуаціях та адаптуватися до нових умов; стратегія та якість антикризових програм: розробка чіткої стратегії та реалізація ефективних програм для подолання кризових ситуацій; людський фактор: врахування потреб та інтересів співробітників в процесі антикризового управління; система моніторингу кризових ситуацій: належне відстеження та оцінка потенційних кризових ризиків та реагування на них. Щодо правових механізмів антикризового управління, вони можуть включати:

1. Спостереження: постійний контроль за фінансовим станом підприємства, збереження майна та аналізом фінансових показників.

2. Фінансове оздоровлення: заходи, які вживаються для відновлення фінансової стабільності боржника, зокрема продаж активів та реорганізація фінансової структури.

3. Зовнішнє управління: призначення зовнішніх адміністраторів для керування підприємством та відновлення його діяльності.

4. Конкурсне виробництво: проведення конкурсу на підбір керівництва або купівлю підприємства іншими суб'єктами.

5. Мирова угода: узгодження умов врегулювання боргових зобов'язань з кредиторами.

Ці правові механізми сприяють вирішенню кризових ситуацій та відновленню фінансової стабільності підприємства.

Держава може вживати різноманітні заходи антикризової політики для підтримки підприємств та подолання кризових ситуацій: рекапіталізація (надання фінансової підтримки підприємствам у складних економічних умовах шляхом інвестицій або кредитів), ліквідність (забезпечення доступу підприємств до достатньої грошової маси шляхом надання ліквідності через центральний банк), викуп проблемних активів (придбання неплатоспроможних активів підприємств державою для їх подальшої реорганізації або продажу), регулювання цін (контроль за ціновою політикою з метою забезпечення стабільності економіки та запобігання непередбачуваному зростанню цін), гарантування депозитів (розширення схем гарантування депозитів, щоб забезпечити захист вкладників в разі банкрутства фінансових установ), адміністративні заходи (введення регулюючих заходів щодо діяльності підприємств та фінансових установ для запобігання кризовим ситуаціям), державні замовлення та закупівлі (стимулювання попиту на товари та послуги підприємств шляхом надання державних замов-

лень та закупівель), податкові пільги та кредитування (спрощення податкового режиму та надання фінансових пільг для підтримки підприємств у кризових умовах), ліцензування та квотування (контроль за випуском та розподілом ресурсів з метою забезпечення стійкості ринків), фінансова підтримка (надання пільг, субсидій або позик підприємствам для подолання кризових ситуацій), цільові субсидії (спрямування фінансових ресурсів на підтримку конкретних галузей або регіонів) [3].

Висновки. Умови кризових ситуацій вимагають впровадження антикризового управління. Існує декілька підходів до визначення цього поняття, таких як упереджувальні механізми, новаторський варіант виходу з кризи, відновлення платоспроможності та фінансової стійкості, а також виробничі відносини на рівні підприємства. Залежно від трактування поняття, визначається його мета, така як відновлення фінансової рівноваги, вирівнювання диспропорцій, забезпечення стабільності та життєдіяльності підприємств.

Антикризове управління включає такі функції, як планування стратегій і програм, організація оптимальної структури, мотивація кадрів і контроль за змінами. Для успішного впровадження антикризового управління необхідно дотримуватись принципів ранньої діагностики, термінового реагування, адекватного реагування і повної реалізації внутрішніх можливостей.

Впровадження антикризового управління передбачає чотири блоки: діагностику кризи, методологію управління, прогнозування кризи та соціально-економічні аспекти.

Державне управління є окремим аспектом антикризового управління. Воно полягає у створенні системи взаємодії держави і ринкової економіки для подолання макро- і мікроекономічних криз. Це досягається за допомогою нормативно-законодавчого регулювання, фінансового регулювання, промислової політики та перерозподілу доходів.

Бібліографічний список:

1. Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_5_16 (дата звернення: 01.06.2023).
2. Гасанов С.С., Штангрет А.М., Котляревський Я.В. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти. Київ : ДННУ «Акад. фін. управління», 2012. 301 с.
3. Мельниченко О.А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 2. С. 17–24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2015_2_5 (дата звернення: 01.06.2023).
4. Лігоненко Л.О., Кривонос В.В. Антикризове управління малим підприємством: актуальність та специфіка здійснення. *Молодий вчений*. 2015. № 2(6). С. 1184–1186. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2%286%29_294 (дата звернення: 01.06.2023).
5. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. Киев : Эльга : Ника-Центр, 2005. 528 с.

References:

1. Kushnir N.B., Voitovych D.S. (2016) Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia ta ekonomichnoi diahnostryky pidpryiemstva v suchasnykh umovakh [Peculiarities of anti-crisis management and economic diagnostics of the enterprise in modern conditions]. *Efektivna ekonomika*, no. 5. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_5_16 (accessed 01 June 2023).
2. Hasanov S.S., Shtanhret A.M., Kotliarevskyy Ya.V. (2012) Antykrizove korporatyvne upravlinnia: teoretychni ta prykladni aspekty [Anti-crisis corporate management: theoretical and applied aspects]. Kyiv: DNNU "Akad. Fin. Upravlinnia", 301 p.
3. Melnychenko O.A. (2015) Antykrizova polityka derzhavy: sutnist ta priorytetni napriamy [State anti-crisis policy: essence and priority directions]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2, pp. 17–24. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2015_2_5 (accessed 01 June 2023).
4. Lihonenko L.O., Kryvonos V.V. (2015) Antykrizove upravlinnia malym pidpryiemstvom: aktualnist ta spetsyfika zdiisnennia [Anti-crisis management of a small enterprise: relevance and specificity of implementation]. *Molodyi vchenyi*, no. 2(6), pp. 1184–1186. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2%286%29_294 (accessed 01 June 2023).
5. Blank Y.A. (2005) Finansovyi menedzhment [Financial management]. Kyiv: Elha: Nyka-Tsentr, 528 p.

Стаття надійшла до редакції 05.06.2023