

УДК 005.334

Швед В. В.

osvitav@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5497-0975

к.е.н., доц., професор кафедри бізнесу та права

Вінницький соціально-економічний інститут Університету «Україна», м. Вінниця

Євась Т. В.

evasss2017@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9637-7341

старший викладач кафедри бізнесу та права,

Вінницький соціально-економічний інститут Університету «Україна», м. Вінниця

Малишева-Скопчак В. В.

osvitav@gmail.com, ORCID ID: 0009-0002-7809-4433

здобувач вищої освіти, Вінницький соціально-економічний інститут

Університету «Україна», м. Вінниця

СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Анотація. У статті досліджено стратегічні засади антикризового управління підприємством у сучасних умовах нестабільності. Обґрунтовано, що кризові явища є закономірним супутником функціонування підприємства в ринковому середовищі та можуть виникати на всіх стадіях його життєвого циклу. Визначено, що за відсутності своєчасного реагування короточасні порушення здатні трансформуватися у затяжну кризу, яка супроводжується зниженням ефективності діяльності, втратою конкурентних позицій і загрозою банкрутства. Наголошено, що в сучасних українських реаліях кризогенність середовища посилюється впливом воєнного стану, логістичних ускладнень, енергетичних обмежень, ринкової турбулентності та загального зростання невизначеності. З'ясовано, що антикризове управління не слід зводити лише до сукупності оперативних заходів, спрямованих на подолання наслідків кризи, оскільки його результативність безпосередньо залежить від здатності підприємства здійснювати ранню діагностику загроз, аналізувати зовнішні й внутрішні чинники дестабілізації, оцінювати масштаб кризових проявів і формувати адекватну стратегію реагування. Встановлено, що ефективна антикризова стратегія має поєднувати функціональні та ситуаційні управлінські рішення, спиратися на сценарне прогнозування, критичний перегляд чинної стратегії, місії та системи цілей підприємства, а також передбачати використання комплексу заходів фінансового оздоровлення, організаційної адаптації та превентивного моніторингу. Доведено, що стратегічний підхід до антикризового управління забезпечує не лише локалізацію кризових процесів, а й створює передумови для відновлення стійкості, зміцнення конкурентоспроможності та переходу підприємства до нової траєкторії розвитку. Зроблено висновок, що антикризове управління підприємством доцільно розглядати як безперервний процес стратегічного характеру, спрямований на попередження криз, мінімізацію їх наслідків і формування довгострокової життєздатності підприємства в нестабільному середовищі.

Ключові слова: антикризове управління, стратегія, криза, нестабільність, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, діагностика, конкурентоспроможність, стратегічний розвиток.



Shved Vadym

osvitav@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5497-0975

PhD, Associate Professor, Professor of the Department of Business and Law,
Vinnytsia Institute of Economics and Social Sciences University “Ukraine”, Vinnytsia

Yevas Tetyana

evasss2017@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9637-7341

Senior Lecturer of the Department of Business and Law,
Vinnytsia Institute of Economics and Social Sciences University “Ukraine”, Vinnytsia

Malysheva-Skopchak Vita

osvitav@gmail.com, ORCID ID: 0009-0002-7809-4433

Student, Vinnytsia Institute of Economics and Social Sciences University “Ukraine”, Vinnytsia

STRATEGIC FOUNDATIONS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS OF INSTABILITY

Abstract. The article reveals strategic approaches to anti-crisis management of an enterprise under modern conditions of instability. It is determined that crisis phenomena are an integral component of enterprise functioning in a market environment and may arise at any stage of its development. It is emphasized that, in the absence of timely identification and response, certain disruptions in enterprise activity gradually develop into a deep crisis that negatively affects business performance, weakens market positions, and creates the risk of losing financial stability. It is found that, for Ukrainian enterprises, the problem of anti-crisis management has become especially relevant due to the impact of military threats, logistical difficulties, energy constraints, market instability, and a high level of uncertainty in the external environment. It is substantiated that anti-crisis management should be considered not only as a response to already existing crisis manifestations, but also as a comprehensive strategic process that includes early identification of threats, analysis of the causes of destabilization, assessment of the depth of the crisis state, and selection of optimal management decisions. It is established that the effectiveness of an anti-crisis strategy is largely determined by the enterprise's ability to combine functional and situational management mechanisms, carry out scenario forecasting, and revise strategic guidelines, mission, and the system of goals in accordance with new operating conditions. Attention is focused on the fact that effective anti-crisis management involves the use of a set of interrelated measures aimed at financial recovery, organizational improvement, increasing adaptability, and preventing the recurrence of crisis phenomena. It is concluded that strategically oriented anti-crisis management is an important prerequisite for preserving the viability of an enterprise, restoring its stability, strengthening its competitiveness, and ensuring its further development in an unstable environment.

Keywords: anti-crisis management, strategy, crisis, instability, external environment, internal environment, diagnostics, competitiveness, strategic development.

JEL Classification: M10, M21

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2026-48-21>

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування підприємств кризові явища перестали бути винятковими подіями й дедалі частіше виступають закономірним наслідком динамічних змін зовнішнього середовища та внутрішніх управлінських дисбалансів. Особливість ринкової економіки полягає в тому,

що криза може проявитися на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства, від його становлення до спаду, а за відсутності ефективних управлінських рішень набути затяжного характеру та завершитися банкрутством. За таких умов особливого значення набуває стратегія антикризового управління, зорієнтована не

лише на подолання вже наявних ускладнень, а й на їх раннє розпізнавання, локалізацію та недопущення руйнівного розвитку подій.

Актуальність дослідження посилюється тим, що для українських підприємств сучасне кризове середовище ускладнюється впливом воєнних дій, логістичних порушень, енергетичних обмежень та загальної ринкової нестабільності. Це вимагає від менеджменту не лише високої швидкості реакції, а й здатності мислити стратегічно, поєднувати превентивні, адаптаційні та відновлювальні інструменти управління. Саме тому антикризове управління сьогодні слід розглядати як одну з ключових умов збереження життєздатності підприємства та його довгострокової конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання антикризового управління підприємством досліджували вітчизняні науковці. Зокрема, А. Д. Чернявський та І. В. Кривов'язюк розглядали теоретико-методичні засади антикризового управління підприємством, визначаючи його сутність, основні функції та інструменти [4; 10]. Р. Х. Григорян, К. Іванченко та О. Біловодська зосереджували увагу на причинах виникнення, змісті та класифікації кризових явищ у діяльності суб'єктів господарювання [1; 3]. І. С. Ткаченко, А. В. Ковтун та ін. аналізували кризу як процес змін та стадії кризового розвитку, що дозволяє глибше зрозуміти логіку переходу підприємства від окремих відхилень до системного кризового стану [9].

Водночас окремі аспекти формування та реалізації антикризових рішень висвітлено у працях Г. В. Миськів і В. М. Білик, які досліджували етапи та заходи антикризового управління на підприємстві [7], І. Плікус, яка звертала увагу на проблемні питання застосування інструментарію антикризового управління [8], а також Т. В. Євась, Г. А. Вацак і Т. П. Гончар, які розглядали антикризовий менеджмент підприємства крізь призму забезпечення його ефективності [2]. Особливої актуальності в сучасних умовах набувають дослідження Н. В. Левковець та І. Ю. Лункіної, у яких антикризове управління аналізується в умовах воєнного стану та турбулентності зовнішнього середовища [5; 6]. Крім того, В. В. Ясінський обґрунтував концептуальні підходи до формування антикризового управління на вітчизняних підприємствах [11].

Отже, у науковій літературі достатньо ґрунтовно розкрито сутність кризових явищ, етапи антикризового управління та окремі

інструменти реагування на кризу. Разом із тим потребує подальшого дослідження питання стратегічного антикризового управління підприємством у сучасних умовах нестабільності, коли кризові процеси посилюються воєнними, економічними, логістичними та іншими зовнішніми викликами, а відтак вимагають поєднання діагностики, стратегічного аналізу та гнучкого управлінського реагування.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування стратегічних засад антикризового управління підприємством у сучасних умовах нестабільності та визначення ключових підходів до своєчасного виявлення кризових явищ і вибору ефективних управлінських рішень щодо їх подолання.

Виклад основного матеріалу дослідження. У розвитку будь-якого підприємства завжди існує ймовірність виникнення кризових явищ. Особливістю ринкової економіки є те, що кризові процеси можуть проявлятися на всіх стадіях життєвого циклу підприємства, починаючи від його становлення, далі на етапах зростання, зрілості та завершуючи спадом. Якщо кризові явища мають короткочасний характер, вони зазвичай не змінюють економічної природи підприємства і можуть бути нейтралізовані завдяки оперативним управлінським рішенням. Проте за умов загальної неефективності діяльності економічна криза набуває затяжного характеру та може завершитися банкрутством. Саме тому будь-яке управління має бути побудоване з урахуванням вірогідності кризових станів, потреби в їх ранньому розпізнаванні та підготовки механізмів реагування. У такому контексті стратегія антикризового управління набуває визначального значення, а коли уникнути кризи вже неможливо, головна увага переноситься на організацію виходу з неї, локалізацію руйнівних наслідків і відновлення стабільності функціонування підприємства [5; 10].

Будь-яку ситуацію, у якій підприємство не встигає своєчасно адаптуватися до змін, доцільно розглядати як потенційно кризову. Щоб не допустити переходу такої ситуації у відкриту фазу фінансових або організаційних ускладнень, необхідно завчасно встановити причини, що призвели до погіршення стану господарської системи, і вжити відповідних заходів ще до появи очевидних симптомів. У сучасній науковій літературі причини кризи, як і раніше, умовно поділяють на дві великі групи. До першої належать зовнішні чинники,

що майже не залежать від підприємства або піддаються лише обмеженому впливу з його боку. До другої належать внутрішні причини, які формуються внаслідок власної діяльності підприємства, помилок у стратегії, організації, використанні ресурсів, системі контролю чи управлінні персоналом. Для українських підприємств у сучасних умовах зовнішні фактори додатково ускладнюються воєнними, логістичними, енергетичними та ринковими ризиками, що значно посилює загальний рівень кризогенності середовища [1; 3].

Завдання, які виникають у практиці управління підприємством, за своєю суттю можуть бути або функціональними, або ситуаційними. Функціональні завдання пов'язані зі сталим поділом праці у виробництві та управлінні, тобто вони відображають повторювані, відносно стабільні процеси, що забезпечують нормальне функціонування підприємства. Натомість ситуаційні, або антикризові, завдання виникають як наслідок порушення взаємодії спеціалізованих підсистем і окремих елементів організації під впливом дестабілізуючих факторів. Наявність цих двох класів завдань є цілком закономірною, оскільки підприємство як соціально-економічна система не може бути описане лише набором сталих характеристик. Надто складними та мінливими є сучасні об'єкти управління, а внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства перебувають у постійній зміні. Саме тому ефективне управління неможливе лише за наявності жорстко спеціалізованої структури. Адаптивність виробничого підприємства забезпечується лише тоді, коли до механізму його звичайного функціонування додаються елементи ситуаційного типу, здатні організаційно, економічно та технічно забезпечити розв'язання проблем, що виникають. Іншими словами, одна частина елементів системи управління формується на засадах функціональної спеціалізації, тоді як інша повинна мати проблемно-орієнтований, тобто антикризовий, характер, причому такі елементи можуть створюватися і як тимчасові.

Водночас було б неправильно трактувати ситуаційне управління лише як поточне або суто оперативне реагування. Саме поняття оперативності є відносним, оскільки те, що на вищому рівні управління вважається поточною проблемою, для нижчої виробничої ланки може набувати стратегічного значення. Поточні проблеми інноваційного управління часто виявляються стратегічними для вироб-

ничого менеджменту, а характер стратегічних змін, що реалізуються сьогодні, у майбутньому також може бути підданий ситуаційним випробуванням. Звідси випливає, що кризові ситуації виникають на всіх етапах і рівнях управління та мають взаємозалежний характер. Розв'язання конкретних управлінських проблем значною мірою залежить від того, як саме ці проблеми сформульовані. Одні з них постають як суб'єктні, інші як об'єктні, причому проблеми нижчого рівня часто виступають як об'єктні для вищого рівня управління [4; 7].

Як зазначають Г. В. Миськів і В. М. Білик, об'єктні проблеми в системі антикризового управління фактично становлять той зміст, який має бути осмислений суб'єктом управління для ухвалення рішення. Якщо відхилення в роботі підприємства перевищують допустимі межі щодо задалегідь визначених параметрів, це означає, що виробнича система виходить за межі норми та переходить у фазу, небезпечну для підприємства. У такому стані звичайні функціональні заходи регулюючого й координуючого характеру вже не забезпечують належного результату. Потрібні кардинальні управлінські дії, здатні змінити траєкторію розвитку ситуації, не допустити її подальшого загострення і, наскільки це можливо, повернути систему на запланований шлях функціонування. У сучасних дослідженнях така логіка конкретизується як поетапна модель антикризового управління, що охоплює діагностику поточного стану підприємства, ідентифікацію загроз, визначення виду і глибини кризи, відбір антикризових інструментів, реалізацію оздоровчих заходів, оцінювання результатів та подальший превентивний моніторинг (рисунки 1) [7].

У загальному вигляді розвиток кризової ситуації може відбуватися за трьома основними варіантами. Перший варіант полягає в тому, що завдяки своєчасним і достатньо рішучим заходам руйнівний розвиток подій зупиняється, а згодом, ціною певних зусиль, система повертається до запланованої траєкторії досягнення цілей підприємства. Після цього управління знову продовжується у функціональному режимі, але ситуація вже перебуває під посиленним контролем.

Другий варіант означає, що кризові процеси набувають такого масштабу, за якого повернення до попереднього стану стає неможливим або недоцільним, однак підприємство ще не зруйноване остаточно. Тоді керівництво приймає рішення про перехід на новий шлях розвитку,



Рис. 1. Етапи послідовності проведення антикризового управління підприємства

Джерело: [7]

який формує якісно інший стан системи та може вимагати розроблення нових планів, стандартів і принципів організації діяльності. Третій варіант є найбільш несприятливим, оскільки антикризові заходи не дають очікуваного ефекту, надзвичайні дії з порятунку підприємства виявляються недостатніми, а криза переходить у необоротну руйнівну форму, що призводить до повного розпаду або банкрутства (рисунок 2) [11].

Розвиток будь-якого виду управління повинен супроводжуватися зростанням його ефективності. Таке підвищення ефективності визначається зростанням управлінського потенціалу, тобто можливістю забезпечувати позитивні зміни, раціонально використовувати ресурси та формувати умови для їх результативного застосування. У тенденціях зміни потенціалу й ефективності управління також можуть приховуватися передумови майбутньої кризи. З огляду на це антикризове управління, так само як і будь-яке інше, може бути більш або менш ефективним. Його результативність визначається ступенем досягнення цілей локалізації, пом'якшення або конструктивного використання кризи порівняно з витраченими на це ресурсами. Хоча таку ефективність складно повністю виміряти лише за допомогою точних розрахункових індикаторів, її цілком можливо оцінити через аналіз загальної успішності управлінських дій, наявність прорахунків, темпи стабілізації ситуації та здатність системи переходити до більш стійкого стану [4; 6].

Як слушно наголошує Н. В. Левковець, кризові явища найчастіше виникають унаслідок невідповідності стратегії підприємства змінам зовнішнього середовища. Тому вихід із кризи безпосередньо пов'язується з усуненням причин, що її спричинили, а сам процес такого виходу розглядається як поєднання стратегічних і тактичних дій в антикризовому управлінні. Пошук шляхів подолання економічної кризи потребує глибокого аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища бізнесу, виокремлення тих компонентів, які справді мають ключове значення для підприємства, системного збору інформації за кожним напрямом та з'ясування реальних причин кризового стану. Саме точна, комплексна та своєчасна діагностика стану підприємства виступає першим етапом у розробленні антикризової стратегії. У сучасних дослідженнях наголошується, що рання діагностика, терміновість реакції, адекватність заходів масштабу загрози й максимальна реалізація внутрішніх можливостей підприємства є базовими принципами антикризового менеджменту [5].

Особливе місце у стратегічному антикризовому плануванні займає аналіз зовнішніх чинників із метою виявлення причин кризи. Великий обсяг отриманої інформації може спричинити плутанину, однак неповний аналіз так само небезпечний, оскільки здатен суттєво спотворити реальну картину. Для отримання цілісного уявлення про розвиток ситуації результати аналізу потрібно правильно зіставити та синтезу-



Рис. 2. Напрямки антикризового управління на вітчизняних підприємствах

Джерело: [11]

вати. У цьому контексті доцільно досліджувати макросередовище, яке умовно охоплює політичну, економічну, соціальну та технологічну складові, а також конкурентне середовище, яке розкривається через оцінювання покупців, постачальників, чинних конкурентів, потенційних нових конкурентів і товарів-замінників. Отримавши достатній обсяг інформації, підприємство може перейти до сценарного аналізу, який дає можливість описати реалістичні варіанти розвитку подій у майбутньому та перевірити на них життєздатність антикризової стратегії. Сучасні автори також наголошують на потребі розроблення альтернативних планів дій, систем раннього попередження, сценаріїв дестабілізації та програм реагування на випадок реалізації загроз, особливо в умовах війни, нестабільності логістики та ризиків недотримання безперервності діяльності.

Поряд із дослідженням зовнішнього середовища не менш важливо провести поглиблений аналіз реального внутрішнього стану підприємства. Лише за наявності чітких знань про тепе-

рішнє становище підприємства та бачення того, яким воно має стати в майбутньому, менеджмент може розробити досяжну антикризову стратегію для проведення необхідних змін. Чим слабшим є фактичне становище підприємства, тим ретельнішому критичному перегляду підлягає його стратегія. Кризова ситуація зазвичай є ознакою або слабкої стратегії, або неналежної її реалізації, або одночасної наявності обох цих причин. Саме тому аналіз поточної стратегії має охоплювати місце підприємства серед конкурентів, межі конкуренції, групи споживачів, на яких воно орієнтується, а також функціональні стратегії у виробництві, маркетингу, фінансах і кадровій сфері. Оцінювання кожної складової повинне спиратися на кількісні показники, зокрема частку ринку, розмір прибутку, кредитне навантаження, обсяг продажу та загальну динаміку результативності.

Важливим елементом цього аналізу є оцінювання конкурентоспроможності підприємства за критеріями цін і витрат. Для цього необхідно з'ясувати, як співвідносяться ціни та витрати

підприємства з відповідними показниками його конкурентів. У такому разі застосовується стратегічний аналіз витрат, заснований на концепції ланцюжка цінності. Ланцюжок цінності відображає процес створення вартості товару або послуги та охоплює різні види діяльності, кожен із яких пов'язаний із певними витратами й активами підприємства. Зіставлення витрат за окремими ланками з аналогічними показниками конкурентів дає можливість виявити найбільш ефективні практики та визначити напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства за витратами. Одночасно оцінюється загальна міцність конкурентної позиції підприємства за такими показниками, як якість продукції, фінансовий стан, технологічні можливості, тривалість товарного циклу та інші стратегічно значущі характеристики. У сучасній практиці такі завдання доповнюються систематизацією антикризових інструментів, що дозволяє поєднувати витратний аналіз, стратегічні альтернативи та практичні механізми реагування в єдиній управлінській логіці [4; 8].

Окремим кроком у стратегічному антикризовому процесі є виявлення проблем, які безпосередньо спричинили кризу на підприємстві. Менеджмент повинен систематизувати всі результати аналізу стану підприємства в момент кризи та визначити, на яких напрямках слід зосередити основні зусилля. Без чіткого формулювання проблем, що спричинили кризовий стан, неможливо перейти до розроблення обґрунтованих антикризових заходів. У такому випадку або в наявну стратегію вносяться часткові зміни, або вона переглядається повністю і замість неї формується нова. Наступним важливим етапом стає коригування місії підприємства та системи його цілей. Менеджер, який координує антикризову політику, має зібрати всі результати стратегічного аналізу і встановити, чи може підприємство в межах попередньої місії вийти з кризи та відновити конкурентні переваги. Якщо ні, місію слід переглянути. Добре сформульована місія, яка є зрозумілою для працівників і сприймається ними як значуща, здатна стати вагомим стимулом для стратегічних змін та організаційного оновлення [1; 5].

Кожне підприємство має власну систему цілей, яка формується як відображення інтересів різних груп, зокрема власників, працівників, покупців, ділових партнерів і суспільства в цілому. Цілі вищого рівня орієнтовані на довгострокову перспективу та дають можливість

менеджменту оцінювати, як поточні рішення впливатимуть на майбутні результати. Цілі нижчого рівня орієнтовані на коротко- та середньостроковий горизонт і виступають засобом досягнення стратегічних орієнтирів. Те, на який саме рівень цілей орієнтується вище керівництво підприємства, нерідко саме по собі стає причиною кризового стану. Для українських підприємств досить характерною є ситуація, коли управлінська увага надмірно зосереджується на короткострокових фінансових цілях, тоді як довгострокові напрями розвитку залишаються недостатньо опрацьованими. Тому реалізація антикризової стратегії є найбільш ефективною тоді, коли вона поєднується з уже адаптованою структурою управління, збалансованою системою цілей, сучасними інструментами координації персоналу та належною цифровою підтримкою управлінських процесів. Однак у критичних ситуаціях часу на поступову підготовку стратегічних змін часто не залишається, і тоді підприємство змушене рішуче трансформувати ту систему управління, яка склалася раніше.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Таким чином, антикризове управління підприємством доцільно розглядати як безперервний стратегічний процес, зумовлений тим, що кризові явища можуть виникати на всіх стадіях життєвого циклу підприємства та за відсутності своєчасного реагування набувати затяжного характеру й призводити до банкрутства. У сучасних умовах нестабільності його зміст уже не обмежується оперативним подоланням наслідків кризи, а охоплює ранню діагностику загроз, виявлення зовнішніх і внутрішніх причин погіршення стану підприємства, поєднання функціональних і ситуаційних управлінських рішень, а також своєчасне застосування адекватних антикризових заходів.

Обґрунтовано, що результативність антикризової стратегії визначається глибиною аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, здатністю підприємства здійснювати сценарне прогнозування, оцінювати власну конкурентну позицію, своєчасно коригувати стратегію, місію та систему цілей. Водночас ефективне антикризове управління потребує не лише локалізації кризових проявів, а й формування адаптивної системи управління, здатної забезпечити стабілізацію діяльності, відновлення конкурентоспроможності та перехід підприємства до нової, більш стійкої траєкторії розвитку в умовах воєнних, логістичних, енергетичних і ринкових викликів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Григорян Р. Х. Теоретичні основи виникнення та розвитку кризових явищ в економічних системах. *Економіка та управління АПК*. 2024. № 1. С. 59–73. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2024-189-1-59-73>

2. Євась Т. В., Вацак Г. А., Гончар Т. П. Антикризовий менеджмент підприємства та забезпечення його ефективності. *Подільський науковий вісник*. 2022. № 2(22). С. 34–39. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2022/2_2022-34-39.pdf

3. Іванченко К., Біловодська О. Концептуальні підходи до визначення та класифікації криз у діяльності суб'єктів господарювання. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2024. № 1(224). С. 28–36. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/4>

4. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. 3-тє вид., доповн. і переробл. Київ : Кондор, 2020. 396 с.

5. Левковець Н. В. Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2024. Вип. 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.4>

6. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28>

7. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1(11). С. 19–27. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>

8. Плікус І. Інструментарій антикризового управління: проблемні питання застосування. *Молодий вчений*. 2020. № 1(77). С. 259–264. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-1-77-57>

9. Ткаченко, І. С., Швед, В. В., Ковтун, А. В. Криза як процес змін та стадії кризового розвитку. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 1(25). С. 67–75. DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-25-10>

10. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: МАУП, 2006. 256 с.

11. Ясінський В. В. Формування концепції антикризового управління на вітчизняних підприємствах. *ScienceRise*. 2014. № 3/2. С. 94–97. DOI: <https://doi.org/10.15587/2313-8416.2014.27965>

REFERENCES

1. Hryhorian R. Kh. (2024). Teoretychni osnovy vynyknennia ta rozvytku kryzovykh yavysch v

ekonomichnykh systemakh [Theoretical foundations of the emergence and development of crisis phenomena in economic systems]. *Ekonomika ta upravlinnia APK – Economics and Management of Agro-Industrial Complex*, No 1, pp. 59–73. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2024-189-1-59-73> (in Ukrainian)

2. Yevas T. V., Vatsak H. A. & Honchar T. P. (2022). Antykryzovyi menedzhment pidpryiemstva ta zabezpechennia yoho efektyvnosti [Anti-crisis management of an enterprise and ensuring its effectiveness]. *Podilskyi naukovyi visnyk – Podilian Scientific Bulletin*, No 2(22), pp. 34–39. Available at: https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2022/2_2022-34-39.pdf (in Ukrainian)

3. Ivanchenko K. & Bilovodska O. (2024). Kontseptualni pidkhody do vyznachennia ta klasyfikatsii kryz u diialnosti subiektiv hospodariuvannia [Conceptual approaches to the definition and classification of crises in the activities of business entities]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, No 1(224), pp. 28–36. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/4> (in Ukrainian)

4. Kryvoviazuk I. V. (2020). Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom [Anti-crisis management of enterprise] (3rd ed., rev. and enl.). Kyiv: Kondor (in Ukrainian)

5. Levkovets N. V. (2024). Udoskonalennia antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh voiennoho stanu [Improvement of anti-crisis management of an enterprise under martial law]. *Visnyk Poltavskoho derzhavnogo ahrarnoho universytetu. Seriiia “Ekonomika, upravlinnia ta finansy” – Bulletin of Poltava State Agrarian University. Series “Economics, Management and Finance”*, No 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.4> (in Ukrainian)

6. Lunkina I. Yu. (2024). Teoretychni aspekty antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh turbulentsnosti zovnishnoho seredovyschcha [Theoretical aspects of anti-crisis management of an enterprise under conditions of turbulence of the external environment]. *Biznes Inform – Business Inform*, No 1, pp. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28> (in Ukrainian)

7. Myskiv H. V. & Bilyk V. M. (2024). Etapy ta zakhody antykryzovoho upravlinnia na pidpryiemstvi [Stages and measures of anti-crisis management at an enterprise]. *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*, No 1(11), pp. 19–27. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019> (in Ukrainian)

8. Plikus I. (2020). Instrumentarii antykryzovoho upravlinnia: problemni pytannia zastosuvannia [Tools of anti-crisis management: problematic issues of application]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, No 1(77), pp. 259–264. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-1-77-57> (in Ukrainian)

9. Tkachenko, I. S., Shved, V. V., & Kovtun, A. V. (2023). Kryza yak protses zmin ta stadii kryzovoho rozvytku [Crisis as a process of changes and stages of crisis development]. *Podilskyi naukovyi visnyk – Podilian Scientific Bulletin*, No 1(25), pp. 67–75. DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-25-10> (in Ukrainian)

10. Cherniavskyi A. D. (2006). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of enterprise]. Kyiv: MAUP (in Ukrainian)

11. Yasynskyi V. V. (2014). Formuvannia kontseptsii antykryzovoho upravlinnia na vitchyzni- anykh pidpriemstvakh [Formation of the concept of anti-crisis management at domestic enterprises]. *ScienceRise*, No 3/2, pp. 94–97. DOI: <https://doi.org/10.15587/2313-8416.2014.27965> (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 26.02.2026

Дата прийняття статті: 19.03.2026

Дата публікації статті: 30.03.2026