УДК 658.5

Мариненко Наталія Юріївна
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Marynenko Nataliia
Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Economics and Finance
Ternopil Ivan Puluj National Technical University
ORCID: 0000-0002-6645-8167

Ерстенюк Тарас Миколайович
аспірант кафедри економіки та фінансів
Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя
Ersteniuk Taras
Post-Graduate Student of the Department of Economics and Finance
Ternopil Ivan Puluj National Technical University
ORCID: 0009-0007-0796-0783

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-5-11043

МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

MECHANISM OF THE ANTI–CRISIS ENTERPRISE MANAGEMENT UNDER INSTABILITY

Анотація. *Вступ. Сучасний етап суспільного розвитку характеризується низкою глобальних викликів, зокрема, пандемічними обмеженнями, військовими конфліктами, інтенсивним впровадженням штучного інтелекту та цифровою трансформацією усіх сфер життєдіяльності, які спричиняють невизначеність майбутнього. Наведені виклики обумовлюють нестабільність чинників, які впливають на функціонування та розвиток підприємств. Вказані обставини актуалізують необхідність розроблення та впровадження ефективної системи управління підприємством в умовах політичної та економічної нестабільності.*

Мета. Метою статті є дослідження сутності поняття «антикризове управління підприємством» і механізму управління підприємствами в умовах нестабільності.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що вивчають теоретичні та прикладні аспекти антикризового управління підприємствами.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для концептуалізації підходів до визначення поняття «антикризове управління» у вітчизняній науковій літературі), аналізу та синтезу (для встановлення варіантів організації антикризового управління підприємством та побудови моделі реалізації антикризового управління підприємством в умовах політичної та економічної нестабільності), табличний і графічний методи (для візуального представлення результатів дослідження), логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У статті проаналізовано підходи науковців до трактування поняття «антикризове управління підприємством», запропоновано механізм антикризового управління підприємством і розкрито сутність його етапів. Встановлено, що реалізація антикризового управління дає змогу підприємствам не лише «пережити» кризові моменти, а й використовувати їх як можливість для довгострокового розвитку та зміцнення позицій на ринку, забезпечуючи стійкість і конкурентоспроможність в умовах політичної та економічної нестабільності. Зроблено висновок про те, що успішне подолання кризових явищ можливе лише за умови комплексного підходу, який поєднує ефективну внутрішню систему

управління із орієнтуванням на принципи та інструменти у сфері кризового менеджменту, а також враховує чинники, які безпосередньо формують кризові явища в економічних процесах.

Перспективи. В подальших наукових пошуках заплановано зосередити увагу на вивченні методичних основ дослідження впливу бізнес-середовища на функціонування та розвиток підприємства в умовах нестабільності.

Ключові слова: *політична й економічна нестабільність, війна, криза, антикризове управління.*

Summary. *Introduction. The current stage of society development is characterized by a number of global challenges, in particular, pandemic restrictions, military conflicts, intensive implementation of artificial intelligence and digital transformation of all spheres of life, which cause uncertainty of the future. The above challenges determine the instability of factors that affect the functioning and development of enterprises. These circumstances actualize the need to develop and implement an effective enterprise management system under political and economic instability.*

Purpose. The purpose of the article is to study the essence of the "anti-crisis enterprise management" concept and the mechanism of managing enterprises under instability.

Materials and methods. The materials of the study are: works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of the anti-crisis enterprise management.

In the process of research the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to conceptualize approaches to defining the concept of "anti-crisis enterprise management" in the domestic scientific literature), analysis and synthesis (to establish options for organizing anti-crisis management of the enterprise and constructing a model for implementing anti-crisis management of the enterprise under political and economic instability), tabular and graphical methods (for visual presentation of research results), logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The scientists' approaches to the interpretation of the "anti-crisis enterprise management" concept are analyzed in the article, the mechanism of the anti-crisis enterprise management is proposed and the essence of its stages is revealed. It is established that the implementation of anti-crisis management makes it possible for enterprises not only to "survive" crisis moments, but also to use them as an opportunity for long-term development and strengthening of positions in the market, ensuring stability and competitiveness under political and economic instability. It is concluded that successful overcoming of crisis phenomena is possible only by implementing a comprehensive approach that combines an effective internal management system with an orientation to the principles and tools in the field of crisis management, and also takes into account the factors that directly form crisis phenomena in economic processes.

Discussion. In further scientific research, it is planned to focus on studying the methodological foundations of determining the impact of the business environment on the enterprise functioning and development under instability.

Key words: *political and economic instability, war, crisis, anti-crisis management.*

Постановка проблеми. Сучасний етап суспільного розвитку характеризується низкою глобальних викликів, зокрема, пандемічними обмеженнями, військовими конфліктами, інтенсивним впровадженням штучного інтелекту та цифровою трансформацією усіх сфер життєдіяльності, які спричиняють невизначеність майбутнього. Наведені виклики обумовлюють нестабільність чинників, які впливають на функціонування та розвиток підприємств. Вказані обставини актуалізують необхідність розроблення та впровадження ефективної системи управління підприємством в умовах політичної та економічної нестабільності, яке в науковій літературі інтерпретують як «антикризове управління».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сутності антикризового управління підприємством досліджували Васильєва Т. А. й Афанасьєва О. Б. [4], Кавтиш О. П. [14], Коляденко І. І. та Романяк Г. М. [25], Силкін О. С. і Муж П. О. [27], Шершньова З. Є., Багацький В. М., Гетманцева Н. Д. та ін. [30]. Формуванню та удосконаленню системи антикризового управління підприємством присвятили наукові праці Воронкова Т. Є. і Грищук К. В. [6], Глєбова А. О. та Конзерська Т. О. [7], Кузнецова Г. В. [17], Лігоненко Л. О. [21], Самойленко В. В. [26] та ін. Питаннями діагностики і превентивного антикризового управління займалися Давиденко В. В. [9], Кушнір Н. Б. і Войтович Д. С. [19], Литвин З. Б. [20], Шевчук В. В. [29] та ін. Інструменти, які використовують при антикризовому управлінні підприємством, описано Мостенською Т. Л. і Юрієм Е. О. [23], Череп А. В. і Корженевською В. М. [28] та ін.

Проте умови сьогодення, в яких здійснюють діяльність суб'єкти господарювання, є швидкозмінюваними та характеризуються значною кількістю потрясінь і викликів. Тому потребують детальнішого вивчення питання щодо формування послідовних дій для реалізації управління підприємством в умовах політичної та економічної нестабільності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження сутності поняття «антикризове управління підприємством» і механізму управління підприємствами в умовах нестабільності.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання: проаналізувати трактування дефініції поняття «антикризове управління» у сучасній науковій літературі, запропонувати механізм антикризового управління підприємством в умовах політичної та економічної нестабільності.

Виклад основного матеріалу. Функціонування та розвиток підприємства як складового елемента соціально-економічної системи відбувається в умовах постійного впливу турбулентного середовища, у якому воно здійснює діяльність. У зв'язку з цим, підприємства повинні постійно діагностувати це середовище та формувати проактивні підходи до управління ризиками, адже це сприятиме їхньому довгостроковому перебуванню на ринку та збереженню конкурентних переваг.

Таблиця 1

Підходи та авторське бачення дефініції поняття «антикризове управління підприємством» у сучасній науковій літературі

Автор (и)	Визначення поняття	Авторська думка
Ахновська І. О. [1, с. 917]	Антикризове управління — це система прийомів і методів управління фінансами, спрямована на своєчасну діагностику і попередження фінансової кризи шляхом створення комплексу механізмів фінансового оздоровлення і попередження банкрутства підприємства	Робиться акцент на фінансових механізмах антикризового управління та запобіганні банкрутству
Ахновська І. О., Панасюк П. І. [2, с. 243]	Антикризове управління є своєрідним механізмом передбачення і аналізу кризи, який містить в собі методики для боротьби з кризовими явищами та процесами і подальшим зниженням їх негативних наслідків	Зосереджено увагу на аналітичних аспектах кризового управління та розробці ефективних методик
Боняр С. М., Скутова-Корх Я. О. [3, с. 99]	Антикризове управління — це сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення	Увагу акцентовано на фінансових аспектах антикризового управління
Гой В. В., Васильєв О. В. [8, с. 30]	Антикризове управління підприємством — це процес своєчасного запобігання потенційно можливому кризовому стану, а також подолання кризового стану, який вже настав	Визначення містить дві складові: превентивні заходи та механізми подолання кризових ситуацій
Докуніна К. І. [10, с. 115–116]	Антикризове управління підприємством є системою заходів, спрямованих не лише на попередження виникнення кризової ситуації, а й на адаптацію системи управління підприємства до умов зовнішнього середовища за допомогою специфічних методів, способів і прийомів для забезпечення стабільного його функціонування та недопущення банкрутства	Визначення охоплює як превентивні, так і адаптаційні заходи, що забезпечують стабільність функціонування підприємства
Дурман М. О., Дурман О. Л. [11, с. 157]	Антикризове управління — це вид управління, при якому задіяні механізми та інструменти прогнозу кризи і моніторингу її розвитку, аналізу природи кризи та, ймовірно, застосування методів зниження негативних наслідків кризи	Акцент зроблено на прогнозуванні та моніторингу кризових ситуацій, що дозволяє своєчасно реагувати на загрози
Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. [12, с. 266]	Антикризове управління — це постійний процес, направлений на пошук ознак кризових явищ, їх попередження і розробку заходів щодо їх усунення, шляхом формування загального плану по перешкоджанню кризи та стагнації розвитку	Визначення підкреслює безперервність антикризового управління та важливість стратегічного планування
Кривов'язюк І. В. [16, с. 191]	Антикризове управління підприємством — це постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ шляхом комплексної чи часткової діагностики стану підприємства з метою розробки заходів щодо максимального використання отриманих в результаті діагностування його сильних сторін і можливостей для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення подальшого функціонування та розвитку за умов використання агресивної поведінки по відношенню до конкурентів	Визначення відзначає важливість конкурентних переваг та використання сильних сторін підприємства в умовах кризи
Кузнєцов Є. С. [18]	Антикризове управління полягає в об'єктивному виявленні причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів із виходу з неї та недопущення подальших кризових явищ	Підхід передбачає глибокий аналіз кризових процесів та їх закономірностей для ефективного реагування
Миськів Г. В., Білик В. М. [22, с. 20]	Сутність антикризового управління полягає у системному керуванні кризовими ситуаціями з метою попередження, адаптації та подолання їх негативних наслідків	Наголошено на комплексному підході до управління кризовими ситуаціями

Джерело: узагальнено авторами на основі [1–3; 8; 10–12; 16; 18; 22]

Тому потребують вивчення існуючі підходи до розуміння сутності концепції «антикризове управління підприємством» (табл. 1).

Здійснивши аналіз наукових поглядів дослідників щодо їх підходів до змісту антикризового управління підприємством, можна зробити висновок про те, що кожне з наведених визначень є обґрунтованим, проте не повністю розкриває сутність цього поняття. Більшість авторів трактують антикризове управління переважно як стратегію запобігання втраті платоспроможності, механізм своєчасної профілактики банкрутства або інструмент подолання кризового стану підприємства.

Узагальнюючи результати аналізу підходів до визначення поняття, на наш погляд, управління підприємством в умовах нестабільності (антикризове управління) — це комплексний процес стратегічного та оперативного управління підприємством, спрямований на прогнозування, попередження, подолання та мінімізацію наслідків кризових ситуацій, що виникають під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Дана система управління охоплює діагностику потенційних загроз, адаптацію до змінного бізнес-середовища, фінансове оздоровлення підприємства, системне управління кризовими явищами та застосування спеціальних механізмів пом'якшення їх наслідків.

Особливої уваги заслуговують підходи до трактування антикризового управління у воєнний період. Зокрема, це — комплекс заходів і рішень, спрямованих на швидке реагування на загрози, збереження активів і стабілізацію роботи [24].

Ватченко Б. С. та Шаранов Р. С. [5, с.41–42] розглядають специфіку управління підприємством в умовах війни, виділяючи чотири ключові фази (таблиця 2).

Запропонована етапність антикризового управління в умовах війни демонструє системний підхід до забезпечення стабільності підприємства в екстремальних обставинах.

Виділення чотирьох фаз — від шокової реакції до пост-воєнного відновлення — дозволяє керівникам адаптувати стратегію управління відповідно до поточного стану зовнішнього середовища. Кожен етап має свої ключові завдання та механізми реагування, що сприяють збереженню бізнесу та мінімізації ризиків.

В умовах політичної та економічної нестабільності відбувається суттєве ускладнення внутрішніх процесів управління підприємством і це вимагає швидкої адаптації до змін середовища. Основними викликами є погіршення фінансового стану, організаційна невизначеність, зниження трудової мотивації та скорочення можливостей для інноваційного розвитку, які створюють значні загрози для довгострокової стабільності підприємства.

У таких умовах першочерговим завданням стає пошук ефективних антикризових механізмів, які забезпечують фінансову стійкість, оптимізацію виробничих процесів та адаптацію маркетингових стратегій. Важливим фактором є гнучкість управлінських рішень, спрямованих на оперативне реагування на виклики та мінімізацію негативних наслідків кризи.

Таблиця 2

Антикризове управління підприємством в умовах війни

Фази	Характеристика	Антикризові заходи
Перша фаза (початок війни)	Шокова, головне завдання антикризового управління полягає у визначені можливості функціонування підприємства.	Спілкуватися з персоналом, провести закриття підрозділів чи другорядних виробництв та, якщо підприємство безпосередньо знаходиться на лінії фронту, скористатися програмою релокації
Друга фаза — адаптація до війни є перехідною фазою від шоку до функціонування в умовах війни	Завдання цієї фази полягає у адаптації роботи підприємства в умовах війни. Важливе значення набуває діагностика — для виявлення проблем функціонування під час війни	Налагодження шляхів збуту та логістики, запровадження цифрофізації для дистанційної роботи, більш ретельна робота з клієнтами, переорієнтація на нові товари тощо
Третя фаза — функціонування під час війни	Пройшовши шоковий період та адаптувавшись до умов воєнного часу, настає найдовший період, в якому головне завдання антикризового управління полягає у забезпеченні досягнення довоєнного рівня діяльності та недопущенні появи нових кризових явищ	Вихід на нові ринки, зміцнення платіжної дисципліни, оптимізація витрат, підвищення ефективності маркетингу тощо
Четверта фаза — пост-воєнний період, яка наступає після завершення війни	Головним завданням антикризового управління в цей період є мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків, спричинених війною у діяльності підприємства та недопущення появи нових кризових явищ	Завдання діагностики полягає у постійному моніторингу, виявленні відхилень у діяльності підприємства й оцінки масштабу втрат внаслідок війни

Джерело: доповнено авторами на основі [5, с. 41–42]

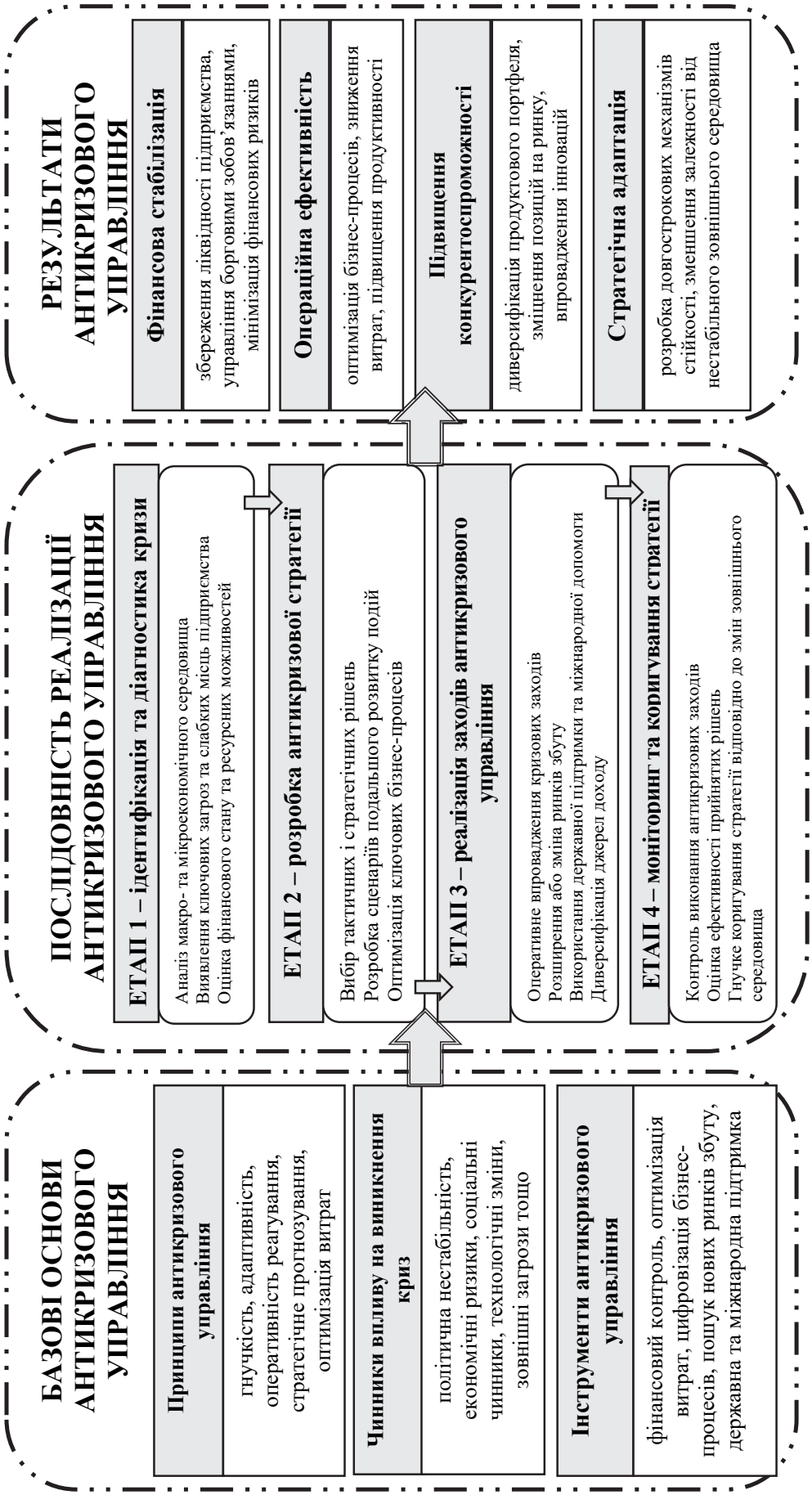

Рис. 1. Механізм антикризового управління підприємством в умовах політичної та економічної нестабільності
Джерело: розроблено авторами на основі [1; 2; 7; 13; 15; 22; 23; 28]

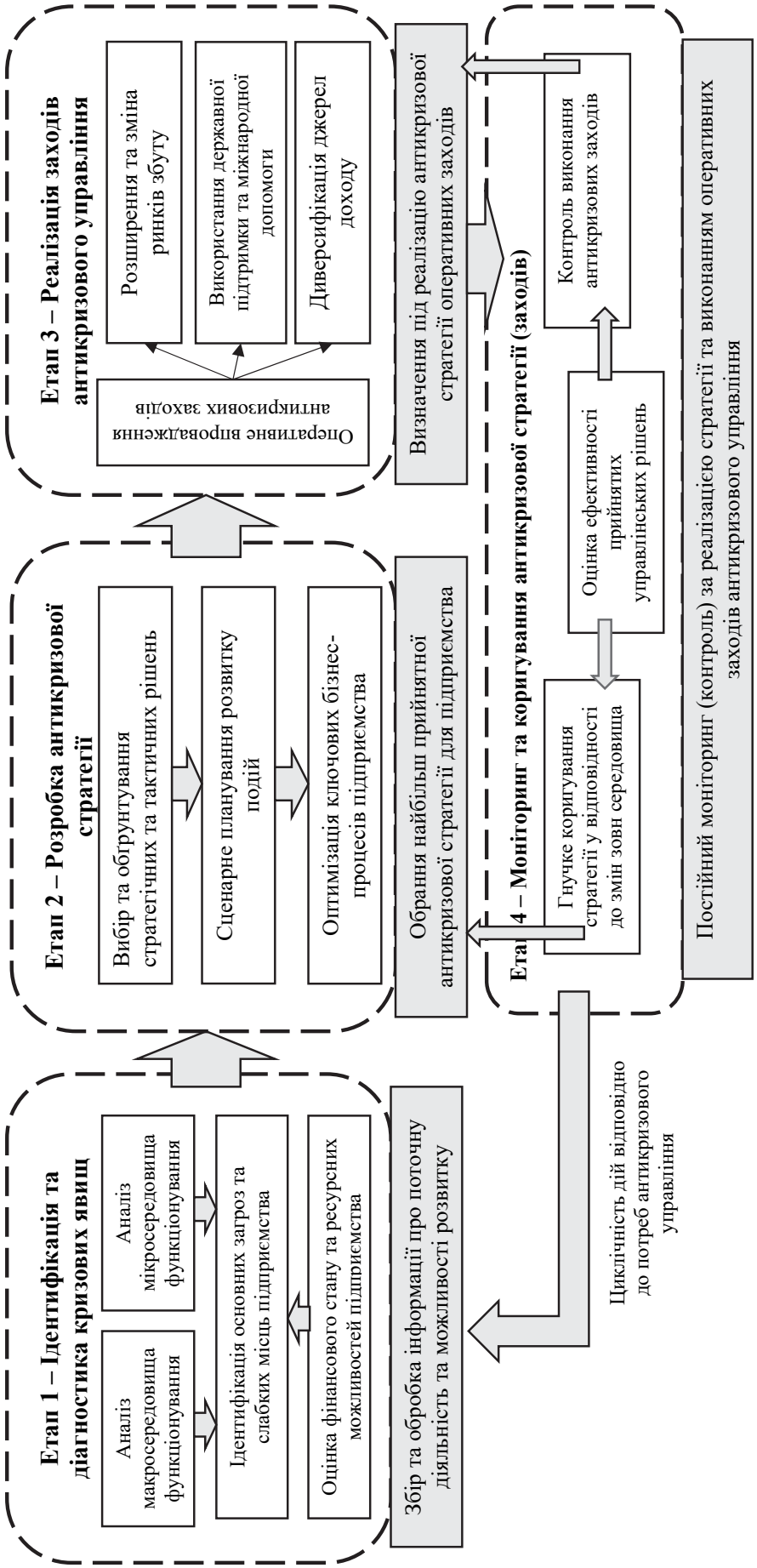

Рис. 2. Деталізована схематична модель реалізації антикризового управління підприємством в умовах політичної та економічної нестабільності
Джерело: розроблено авторами на основі [1; 2; 7; 13; 15; 22; 23; 28]

Пропонуємо удосконалену розробку відзначеного механізму, яка включає ряд взаємопов'язаних етапів, представлених на рисунку 1.

На наш погляд, реалізація механізму стратегічного управління повинна орієнтуватися на базові основи антикризового управління, визначаючи фундаментальні засади антикризового управління, які підприємство використовує для протидії кризі.

Слід відзначити, що підприємства, які впроваджують комплексні заходи антикризового управління, мають значно вищі шанси на збереження конкурентоспроможності та подальший розвиток в умовах ринкової нестабільності.

Визначальне значення для ефективного подолання кризових ситуацій, забезпечуючи підприємству можливість адаптації до змін середовища функціонування, мінімізації ризиків і підвищення стійкості бізнес-процесів, має формування послідовних дій для реалізації управління підприємством в умовах політичної та економічної нестабільності, яка передбачає виконання послідовності взаємопов'язаних етапів (рисунок 2).

Основною метою етапу 1 — Ідентифікація та діагностика кризи — є виявлення причин нестабільності та рівня її впливу на діяльність підприємства. На цьому етапі здійснюється комплексний аналіз макро- та мікроекономічного середовища, що дозволяє визначити ключові загрози і слабкі місця підприємства.

Також проводять оцінку фінансового стану та ресурсних можливостей, адже це є критично важливим для формування подальших управлінських рішень. Виявлення причин нестабільності є основою для формулювання коригувальних управлінських рішень і подальшої розробки антикризових стратегій.

Основною метою етапу 2 — Розробка антикризової стратегії — є визначення оптимальних шляхів подолання кризи через вибір ефективних тактичних і стратегічних рішень для стабілізації діяльності підприємства. Даний етап передбачає детальну оцінку всіх можливих варіантів розвитку кризи та вибір найбільш ефективних шляхів реагування, а на основі отриманих результатів діагностики та прогнозування майбутніх подій розробляють тактичні та стратегічні рішення, спрямовані на стабілізацію ситуації.

Важливим аспектом є оптимізація процесів управління, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів підприємства в умовах кризи, при цьому також важливо враховувати зовнішні політичні та економічні фактори, які можуть змінювати умови для розвитку стратегії, що забезпечить гнучкість у її коригуванні.

Основною метою етапу 3 — Реалізація заходів антикризового управління — є стабілізація фінансового стану підприємства, відновлення його конкурентоспроможності та забезпечення ефективності операційної діяльності. На даному етапі важливо вчасно провести комплекс послідовних дій, спрямованих на стабілізацію фінансового стану підприємства, відновлення його конкурентних позицій та забезпечення ефективності операційної діяльності.

До ключових заходів належать реструктуризація заборгованості, зниження витрат, підвищення продуктивності, пошук нових ринків збуту, впровадження інноваційних технологій та управління персоналом. Реструктуризація заборгованості дозволяє поліпшити платіжний баланс, а також заходи щодо зниження витрат і підвищення ефективності виробничих процесів, пошук нових ринків збуту забезпечує диверсифікацію ризиків та формування додаткових доходів, застосування інноваційних технологій допомагає підвищити конкурентоспроможність і продуктивність, а ефективне управління персоналом сприяє мобілізації ресурсів для досягнення оперативних результатів.

Основною метою етапу 4 — Моніторинг та коригування стратегії — є оцінка ефективності реалізованих заходів антикризового управління і внесення необхідних змін до стратегії розвитку для адаптації підприємства до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. На завершальному етапі здійснюється постійний аналіз економічних показників, таких як обсяги виробництва, рівень витрат, прибутковість і платоспроможність підприємства. Виявлені відхилення від прогнозованих показників вимагають негайного коригування стратегії, адже це дозволяє оперативно адаптувати підприємство до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Представлений етап також містить корекцію управлінських рішень для підтримки довгострокової стійкості та забезпечення ефективної роботи підприємства в умовах економічної та політичної нестабільності.

Послідовність реалізації антикризового управління є логічною та системною моделлю, яка дозволяє підприємству своєчасно реагувати на кризові явища, знижувати ризики й адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Результати дослідження дають змогу стверджувати, що реалізація антикризового управління дає змогу підприємствам не лише «пережити» кризові моменти, а й використовувати їх як можливість для довгострокового розвитку та зміцнення позицій на ринку, забезпечуючи стійкість і конкурентоспроможність в умовах політичної та економічної нестабільності. Успішне подолання кризових явищ можливе лише за умови комплексного підходу, який поєднує ефективну внутрішню систему управління із орієнтуванням на принципи та інструменти у сфері кризового менеджменту, а також враховує чинники, які безпосередньо формують кризові явища в економічних процесах.

Перспективами подальших наукових пошуків є методичні основи дослідження впливу зовнішнього середовища на функціонування та розвиток підприємства в умовах нестабільності.

Література

1. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. *Молодий вчений.* 2015. № 2 (6). С. 914–918.

2. Ахновська І. О., Панасюк П. І. Механізм антикризового управління в умовах нестабільного середовища. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2024. № 5. С. 242–247.

3. Боняр С. М., Скутова-Корх Я. О. Теоретичні основи антикризового управління. *Водний транспорт.* 2013. Вип. 1. С. 97–102.

4. Васильєва Т. А., Афанасьєва О. Б. Порівняльний аналіз антикризового та традиційного менеджменту. *Інноваційна економіка.* 2011. № 1. С. 6–10.

5. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43.

6. Воронкова Т. Є., Грищук К. В. Формування системи антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економіка та держава.* 2017. № 5. С. 82–84.

7. Глєбова А. О., Конзерська Т. О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Молодий вчений.* 2015. № 11 (26). Ч. 2. С. 35–40.

8. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка.* 2018. № 8. С. 26–34. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6504 (дата звернення: 10.02.2025).

9. Давиденко В. В. Використання привентивного антикризового управління в діяльності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць.* 2016. № 13. С. 279–283.

10. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами.* 2018. Вип. 36. С. 113–116.

11. Дурман М. О., Дурман О. Л. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Вісник ХНТУ.* 2021. № 1(76). С. 153–161.

12. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство.* 2016. № 2. С. 265–269.

13. Кифяк В. І., Галюк Є. В. Механізм антикризового управління в корпораціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки».* 2021. № 11(55). С. 86–92.

14. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор.* 2018. Вип. 2–2 (45). С. 7–10.

15. Копитко М., Грицан В. Сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* 2024. № 1. С. 36–42.

16. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

17. Кузнецова Г. В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2018. № 62. С. 312–317.

18. Кузнецов Є. С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488 (дата звернення: 12.02.2025)

19. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка.* 2016. № 5. URL: (дата звернення: 15.02.2025).

20. Литвин З. Б. Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць.* Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2015. Том 21. № 2. С. 152–156.

21. Ліхоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. . 2016. № 1. С. 161–170.

22. 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. 19–37.

23. Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки.* 2019. Том 4, № 1. С. 64–72.

24. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*, 2024. № 68. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18 (дата звернення: 20.02.2025).

25. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки Української академії друкарства.* 2016. № 1. С. 235–239.

26. Самойленко В. В. Удосконалення методів антикризового менеджменту в умовах сучасних інформаційних технологій. *Ефективна економіка.* 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7839. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.103 (дата звернення: 18.02.2025).

27. Силкін О. С., Муж П. О. Аналіз сутності антикризового управління підприємством. *Наукові записки.* 2016. № 2 (53). С. 228–235.

28. Череп А., Корженевська В. Використання економічних інструментів в системі антикризового управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки.* 2017. № 1(187). С. 177–187.

29. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. *Бізнес Інформ.* 2015. № 5. С. 264–268.

30. Шершньова З. Є., Багацький В. М., Гетманцева Н. Д. Антикризове управління підприємством : навч. посіб.; за заг. ред. З. Є. Шершньової. К. : КНЕУ, 2007. 680 с.

References

1. Akhnovska I. O. Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh nestabilnoho ekonomichnoho seredovyshcha [Anti-crisis management of the enterprise in the unstable economic environment]. *Molodyi vchenyi.* 2015. № 2 (6). S. 914–918 [in Ukrainian].

2. Akhnovska I., Panasiuk P. Mekhanizm antykryzovoho upravlinnia v umovakh nestabilnoho seredovyshcha [Mechanism of anti-crisis management in the conditions of an unstable environment]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka.* 2024. № 5. S. 242–247 [in Ukrainian].

3. Bonyar S., Skutova-Korh Y. Teoretychni osnovy antykryzovoho upravlinnia [Theoretical basis of crisis management]. *Vodnyi transport.* 2013. Vyp. 1. S. 97–102 [in Ukrainian].

4. Vasylieva T. A., Afanasieva O. B. Porivnialnyi analiz antykryzovoho ta tradytsiinoho menedzhmentu [Comparative analysis of anti-crisis and traditional management]. *Innovatsiina ekonomika*. 2011. № 1. S. 6–10 [in Ukrainian].

5. Vatchenko B., Sharanov R. Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh viiny [Crisis management of the enterprise in the conditions of war]. *Ekonomichnyi prostir.* 2022. № 182. S. 38–43 [in Ukrainian].

6. Voronkova T. Ye., Grischuk K. V. Formuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Formation of crisis management in the modern business environment]. *Ekonomika ta derzhava*. 2017. № 5. S. 82–84 [in Ukrainian].

7. Hliebova A. O., Konzerska T. O. Formuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia na pidpryiemstvi [Formation of an anti-crisis management system at the enterprise]. *Molodyi vchenyi.* 2015. № 11 (26). Ch. 2. S. 35–40 [in Ukrainian].

8. Goi V. V., Vasyliev O. V. Antykryzove upravlinnia korporatyvnymy pidpryiemstvamy: teoretychni aspekty [Anticrisis management at corporate enterprises: theoretical aspect]. *Efektyvna ekonomika*. 2018. № 8. S. 26–34. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6504 [in Ukrainian].

9. Davydenko V. V. Vykorystannia pryventyvnoho antykryzovoho upravlinnia v diialnosti pidpryiemstv [The use of preventive anti-crisis management in the activities of enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI": zbirnyk naukovykh prats.* 2016. № 13. S. 279–283 [in Ukrainian].

10. Dokunina K. I. Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom: sutnist poniattia ta funktsii [Enterprise anti-crisis management: essence and functions of concept]. *Prychornomorski ekonomichni studii. Ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvamy.* 2018. Vyp. 36. S. 113–116 [in Ukrainian].

11. Durman M. O., Durman O. L. Sutnist antykryzovoho upravlinnia ta pryntsypy yoho zdiisnennia [The essence of anti-crisis management and principles of its implementation]. *Visnyk KHNTU.* 2021. № 1(76). S. 153–161 [in Ukrainian].

12. Yepifanova I. Yu., Oranskaya N. O. Sutnist antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstva [The essence of crisis management of enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo.* 2016. № 2. S. 265–269 [in Ukrainian].

13. Kyfyak V. I., Halyuk Ye. V. Mekhanizm antykryzovoho upravlinnia v korporatsiiakh [Anti-crisis management in corporations]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriia: "Ekonomichni nauky".* 2021. № 11(55). S.86–92 [in Ukrainian].

14. Koliadenko I. I., Kavtysh O. P. Naukovi pidkhody do sutnosti antykryzovoho upravlinnia [Scientific approaches to the essence of anti-crisis management]. *Biznes-navihator.* 2018. Vyp. 2–2 (45). S. 7–10 [in Ukrainian].

15. Kopytko M., Hrytsan V. Sutnist, znachennia ta osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh vplyvu na noho chynnykiv viiny ta yevrointehratsiinykh protsesiv [The essence, significance and characteristics of the anti-crisis management of the enterprise under the conditions of the influence on it of the factors of war and European integration processes]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav.* 2024. № 1. S. 36–42 [in Ukrainian].

16. Kryvoviaziuk I. V. Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom: navchalnyi posibnyk [Anti-crisis management of the enterprise: a study guide]. 3-tie vydannia, dopovn. i pererobl. Kyiv: Vydavnychyi dim "Kondor", 2020. 396 s. [in Ukrainian].

17. Kuznetsova H. V. Formuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia na vitchyznianykh pidpryiemstvakh [Formation of an anti-crisis management system at domestic enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti.* 2018. № 62. S. 312–317 [in Ukrainian].

18. Kuznyetsov Ye. S. Sutnist antykryzovoho upravlinnia ta pryntsypy yoho zdiisnennia [The essence of crisis management and the principles of its implementation]. *Efektyvna ekonomika.* 2012. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488 [in Ukrainian].

19. Kushnir N. B., Voitovych D. S. Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia ta ekonomichnoi diahnostyky pidpryiemstva v suchasnykh umovakh [Features of anti-crisis management and economic diagnostics of the enterprise in modern conditions]. *Efektyvna ekonomika.* 2016. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954 [in Ukrainian].

20. Lytvyn Z. B. Neobkhidnist diahnostyky v umovakh antykryzovoho upravlinnia diialnistiu pidpryiemstva [The need for diagnostics in the conditions of anti-crisis management of the enterprise's activities]. *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats.* Ternopil: Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu "Ekonomichna dumka". 2015. Tom 21, № 2. S. 152–156 [in Ukrainian].

21. Lihonenko L. O. Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh ekonomiky znan ta intelektualizatsii menedzhmentu [Anti-crisis management of the enterprise in the conditions of the knowledge economy and intellectualization of management]. *Ekonomichnyi forum*. 2016. № 1. S. 161–170 [in Ukrainian].

22. Myskiv G. V., Bilyk V. M. Etapy ta zakhody antykryzovoho upravlinnia na pidpryiemstvi [Stages and measures of crisis management at the enterprise]. *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukrayini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku.* 2024. № 1 (11). S. 19–37 [in Ukrainian].

23. Mostenska T. L., Yurii E. O. Instrumenty antykryzovoho upravlinnia [Anti-crisis management tools]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky.* 2019. Tom 4, № 1. S. 64–72. [in Ukrainian].

24. Nosan N., Borysenko O., Nazarenko T. Antykryzove upravlinnia ta stratehichnyi rozvytok pidpryiemstv u period viiny [Anti-crisis management and strategic development of enterprises during war]. *Ekonomika ta suspilstvo.* 2024. № 68. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870. https://doi.org/10.32782/2524–0072/2024–68–18 [in Ukrainian].

25. Romaniak H. M. Sutnist antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh nestabilnoho rynkovoho seredovyshcha [The essence of anti-crisis management of an enterprise in an unstable market environment]. *Naukovi zapysky Ukrainskoi akademii drukarstva.* 2016. № 1. S. 235–239 [in Ukrainian].

26. Samoilenko V. V. Udoskonalennia metodiv antykryzovoho menedzhmentu v umovakh suchasnykh informatsiinykh tekhnolohii [Improving methods of anti-crisis management in the conditions of modern information technologies]. Efektyvna ekonomika. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7839. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.103 [in Ukrainian].

27. Sylkin O. S., Muzh P. O. Analiz sutnosti antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom [Analysis of the essence of anti-crisis management of an enterprise]. *Naukovi zapysky*. 2016. № 2 (53). S. 228–235 [in Ukrainian].

28. Cherep Alla, Korzhenevska Viktoriia. Vykorystannia ekonomichnykh instrumentiv v systemi antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom [The use of economic instruments in the system of anti-crisis management of an enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2017. № 1(187). S. 177–187 [in Ukrainian].

29. Shevchuk V. V. Vykorystannia preventyvnoho antykryzovoho upravlinnia dlia stabilizatsii rynkovoi pozytsii pidpryiemstva [The use of preventive anti-crisis management to stabilize the market position of an enterprise]. *Biznes Inform*. 2015. № 5. S. 264–268 [in Ukrainian].

30. Shershnova Z. Ye., Bahatskyi V. M., Hetmantseva N. D. Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom: navch. posib. [Anti-crisis management of an enterprise: study guide]; za zah. red. Z. Ie. Shershnovoi. K.: KNEU, 2007. 680 s. [in Ukrainian].