

Секція Менеджмент	
УДК 658.5:005.334:330.341.1	
Дата першого надходження статті до видання	2026-01-15
Дата прийняття статті до друку після рецензування	2026-02-27
Дата публікації/оприлюднення	2026-02-28

Антикризове управління підприємствами в умовах нестабільності економічного середовища

Алькема Віктор Григорович,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управлінських технологій Університету економіки і права «КРОК»

Київ, Україна

email: Alkema@krok.edu.ua

<http://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

Анотація. У статті досліджено теоретичні та методичні засади антикризового управління підприємствами в умовах нестабільності економічного середовища. Актуальність теми зумовлена зростанням рівня економічної невизначеності, посиленням воєнних, макроекономічних та інституційних ризиків, що суттєво впливають на стабільність функціонування підприємств. У сучасних умовах підприємства змушені швидко адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, що потребує формування ефективних механізмів антикризового управління, спрямованих на забезпечення їх життєздатності та стійкого розвитку. Метою статті є дослідження теоретичних засад антикризового управління підприємствами в умовах невизначеності економічного середовища та обґрунтування управлінських підходів до забезпечення їх життєздатності. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез, системний та порівняльний підходи, а також метод узагальнення. У статті узагальнено сучасні наукові підходи до визначення сутності антикризового управління та запропоновано авторське трактування цього поняття як системи стратегічних і оперативних управлінських рішень, спрямованих на ранню діагностику кризових явищ, адаптацію підприємства до умов невизначеності та забезпечення його життєздатності у довгостроковій перспективі. Систематизовано основні фактори виникнення кризових явищ у діяльності підприємств, зокрема воєнні, макроекономічні, інституційні та внутрішні. Також визначено основні групи інструментів антикризового управління: стратегічні, фінансові, організаційні та маркетингові. Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні концептуального підходу до антикризового управління підприємством, спрямованого на забезпечення його життєздатності в умовах нестабільності економічного середовища. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів для підвищення ефективності управління підприємствами в умовах економічної нестабільності та формування системи стратегічного антикризового управління. Перспективними напрямками подальших досліджень є розроблення моделей стратегічного антикризового управління в умовах високої невизначеності економічного середовища.

Ключові слова: антикризове управління; нестабільність економічного середовища; життєздатність підприємства; управління ризиками; економічна безпека підприємства; стратегічне управління; адаптивність підприємств

Anti-crisis management of enterprises in conditions of unstable economic environment

Alkema Viktor

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management Technologies,

KROK Univeristy

Kyiv, Ukraine

email: Alkema@krok.edu.ua

<http://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

Abstract. The article examines the theoretical and methodological foundations of anti-crisis management of enterprises in conditions of an unstable economic environment. The relevance of the topic is determined by the increasing level of economic uncertainty and the intensification of military, macroeconomic, and institutional risks that significantly affect the stability of enterprise functioning. Under such conditions,

enterprises are forced to rapidly adapt to dynamic changes in the external environment, which actualizes the need to develop effective anti-crisis management mechanisms aimed at ensuring their viability and sustainable development. The purpose of the article is to study the theoretical foundations of anti-crisis management of enterprises under conditions of economic uncertainty and to substantiate managerial approaches to ensuring their viability. In the course of the research, general scientific and special methods were applied, including analysis and synthesis, systemic and comparative approaches, as well as the method of generalization. The article summarizes modern scientific approaches to defining the essence of anti-crisis management and proposes the author's interpretation of this concept as a system of strategic and operational managerial decisions aimed at the early diagnosis of crisis phenomena, adaptation of enterprises to conditions of uncertainty, and ensuring their long-term viability. The main factors causing crisis phenomena in enterprise activities are systematized, including military, macroeconomic, institutional, and internal factors. The key groups of anti-crisis management tools are also identified, namely strategic, financial, organizational, and marketing instruments. Within the study, a conceptual approach to anti-crisis management is substantiated, oriented toward ensuring enterprise viability in an unstable economic environment. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed approaches to improve the effectiveness of enterprise management and to develop a system of strategic anti-crisis management. Prospects for further research include the development of models of strategic anti-crisis management under conditions of high economic uncertainty.

Keywords: anti-crisis management; economic environment instability; enterprise viability; risk management; enterprise economic security; strategic management; enterprise adaptability.

Вступ

Актуальність проблеми. У сучасних умовах українські підприємства функціонують у середовищі високої нестабільності, динамічних змін і значної невизначеності, зумовлених воєнними подіями, глобалізаційними процесами, технологічними трансформаціями, коливаннями фінансових ринків і порушенням логістичних ланцюгів. Це підвищує ймовірність виникнення кризових явищ, що можуть призводити до втрати конкурентоспроможності, зниження фінансової стійкості та скорочення діяльності підприємств.

У таких умовах традиційні управлінські підходи виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність оперативного реагування на комплексні кризові виклики та впровадження адаптивних управлінських рішень. Антикризове управління виступає ключовим інструментом забезпечення стійкості та життєздатності підприємств, трансформуючись із засобу реагування на кризу в систему превентивного та адаптивного управління.

Актуальність дослідження зумовлена потребою формування нових підходів до антикризового управління, що поєднують інструменти стратегічного менеджменту, управління ризиками та забезпечення економічної безпеки. Це сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень і забезпеченню стабільного розвитку підприємств в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж останніх років дослідження антикризового управління підприємствами набули особливої актуальності. Публікації 2022–2026 років зосереджені на розвитку теоретичних підходів, формуванні моделей управління в умовах невизначеності та адаптації бізнесу до воєнних і кризових викликів.

Значна увага приділяється функціонуванню підприємств в умовах економічної турбулентності та воєнних ризиків. Зокрема, Білецький О. (2025) аналізує трансформацію систем управління в умовах війни та обґрунтовує необхідність адаптивних стратегій; Богуславська С., Білоус С., Дяк В. (2023) досліджують стратегічні підходи до антикризового управління; Скопенко Н. та ін. (2025) акцентують на трансформації управлінських моделей і розвитку організаційної стійкості [1-3].

Вагомий напрям становлять дослідження методологічних засад антикризового управління. Кривов'язюк І. (2025) пропонує підхід до прийняття управлінських рішень в умовах війни, а Ватченко Б., Шаранов Р. (2022) підкреслюють необхідність систем швидкого реагування та вдосконалення ризик-менеджменту [4-5].

Окремі дослідження присвячені формуванню механізмів антикризового управління (Мариненко Н., 2025; Мушникова С., Аберніхіна І., 2025), розвитку маркетингових інструментів адаптації

підприємств (Тюріна Н., Назарчук Т., 2025) та стратегічному плануванню антикризових заходів (Лаптев М. та ін., 2025). Важливим напрямом є забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств (Мігус І., Засць Р., 2024) та управління ризиками в умовах війни (Насад Н., Терещук С., 2025). Систематизацію інструментів антикризового управління здійснено у роботі Найчук-Хрущ М., Щур Т. (2025) [6-10].

Таким чином, сучасні дослідження зосереджені на формуванні адаптивних стратегій управління, розвитку ризик-менеджменту, забезпеченні економічної безпеки та вдосконаленні інструментів стратегічного антикризового управління в умовах невизначеності та воєнних викликів.

Виділення невирішеної частини проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері антикризового управління, у сучасній літературі відсутнє цілісне узагальнення еволюції управлінських підходів до антикризового управління підприємствами та їх трансформації в умовах зростаючої невизначеності. Зокрема, недостатньо систематизовано зміну логіки антикризового управління – від реактивного подолання кризових явищ до стратегічно орієнтованого забезпечення стійкості та сучасного підходу, спрямованого на підтримання життєздатності підприємства. Водночас потребує уточнення взаємозв'язок між етапами розвитку антикризового управління, домінуючими управлінськими підходами, цілями управління та роллю антикризового управління в системі підприємства, що ускладнює формування цілісного наукового уявлення про його сучасну парадигму.

Мета статті. Метою статті є узагальнення та систематизація зміни наукових підходів до антикризового управління підприємствами, а також обґрунтування трансформації управлінської парадигми від реактивного підходу до підходу забезпечення життєздатності підприємства в умовах невизначеності. Об'єктом дослідження є процеси управління підприємствами в умовах нестабільного економічного середовища. Предметом дослідження виступають еволюція наукових підходів, а також теоретичні засади антикризового управління підприємствами, спрямовані на забезпечення їх життєздатності в умовах невизначеності.

Наукова новизна. Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні еволюції наукових підходів до антикризового управління підприємствами та в обґрунтуванні трансформації його управлінської парадигми в умовах нестабільності економічного середовища.

Практичне значення. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів для підвищення ефективності управління підприємствами в умовах економічної нестабільності та формування системи стратегічного антикризового управління.

Методологія

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання. У процесі дослідження використано: методи аналізу та синтезу – для узагальнення наукових підходів до антикризового управління; порівняльний метод – для виокремлення етапів розвитку та відповідних управлінських підходів; системний підхід – для встановлення взаємозв'язку між підходами, цілями та роллю антикризового управління в системі підприємства; метод узагальнення – для формування еволюційної моделі трансформації антикризового управління; історичний та логічний методи – для виокремлення етапів розвитку антикризового управління в українському менеджменті.

Джерела даних. Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації вітчизняних авторів, присвячені теоретичним і прикладним аспектам антикризового управління, стратегічного менеджменту, управління ризиками, економічної безпеки підприємств, адаптивності та організаційної стійкості.

Інструменти аналізу. Для обробки та інтерпретації матеріалу використано інструменти теоретичного узагальнення, логічної структуризації, наукового порівняння та аналітичного групування. Зокрема, табличний і схематичний підходи застосовано для відображення еволюції досліджень антикризового управління в українському менеджменті та узагальнення трансформації управлінських підходів, цілей управління, ролі антикризового управління і типів управлінської поведінки підприємства на різних історичних етапах.

Обмеження дослідження. Обмеження дослідження пов'язані з його переважно теоретико-узагальнюючим характером, оскільки основні висновки сформовано на підставі аналізу наукових праць і концептуальних підходів до антикризового управління.

Результати

На основі проведеного аналізу наукових підходів доцільно сформулювати узагальнене визначення антикризового управління. У межах статті антикризове управління підприємством пропонується розглядати як систему стратегічних і оперативних управлінських рішень, спрямованих на ранню діагностику кризових явищ, адаптацію підприємства до умов невизначеності зовнішнього середовища та забезпечення його життєздатності й стійкого функціонування у довгостроковій перспективі. Такий підхід дозволяє розглядати антикризове управління не лише як інструмент реагування на кризу, а як комплексну систему превентивного управління, орієнтовану на підвищення адаптивності підприємства до змін економічного середовища.

Аналіз сучасних досліджень і практики функціонування підприємств дає підстави виділити основні групи факторів, які формують сучасні кризові явища в діяльності підприємств. Передусім це воєнні та геополітичні фактори, що включають руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, релокацію підприємств і зміну ринків збуту. Значний вплив мають також макроекономічні фактори, зокрема економічна нестабільність, інфляційні процеси, валютні коливання та зниження купівельної спроможності населення. Важливу роль відіграють інституційні фактори, пов'язані зі змінами регуляторної політики, податкового навантаження та правовою невизначеністю. Не менш значущими є внутрішні фактори підприємства, серед яких неефективна система управління, фінансова нестійкість, недостатня гнучкість бізнес-моделі та обмеженість ресурсів для адаптації до змін зовнішнього середовища.

Огляд наукових досліджень свідчить, що сучасна практика антикризового управління передбачає використання широкого спектра інструментів, які можна систематизувати за основними напрямками управлінського впливу. До стратегічних інструментів належать диверсифікація діяльності підприємства, стратегічне планування розвитку та реструктуризація бізнес-моделі. Фінансові інструменти включають оптимізацію витрат, управління ліквідністю, фінансову санацію та інші заходи, спрямовані на стабілізацію фінансового стану підприємства. Організаційні інструменти передбачають удосконалення структури управління, підвищення гнучкості управлінських процесів та оптимізацію бізнес-процесів. Значного поширення набувають і маркетингові інструменти, зокрема адаптація продуктового портфеля, розвиток нових каналів продажу та використання цифрових платформ для взаємодії з клієнтами.

Дослідження показало, що розвиток наукових підходів до антикризового управління в Україні має чітко виражений еволюційний характер. Становлення цієї наукової проблематики доцільно розглядати через послідовність етапів її розвитку (рис. 1), кожному з яких відповідає трансформація управлінських підходів, цілей та ролі антикризового управління в системі підприємства (рис. 2).

Перший етап – формування теоретичних засад антикризового управління (1990-ті роки) – пов'язаний із трансформаційними процесами в економіці України після здобуття незалежності. У цей період підприємства функціонували в умовах різкого скорочення виробництва, високих темпів інфляції та розриву традиційних господарських зв'язків. Масові банкрутства підприємств і фінансові кризи зумовили спрямованість наукових досліджень на вивчення природи економічних криз, аналіз причин фінансової нестійкості підприємств, розроблення механізмів запобігання банкрутству та формування систем антикризових заходів у діяльності підприємств.

Саме в цей період у науковому дискурсі формується поняття антикризового управління як системи управлінських рішень, спрямованих на попередження, діагностику та подолання кризових явищ. Домінуючим управлінським підходом, на думку автора (рис. 2), був реактивний (кризово-ліквідаційний), що передбачав реагування на вже виниклі кризові ситуації та орієнтацію на мінімізацію їх негативних наслідків.

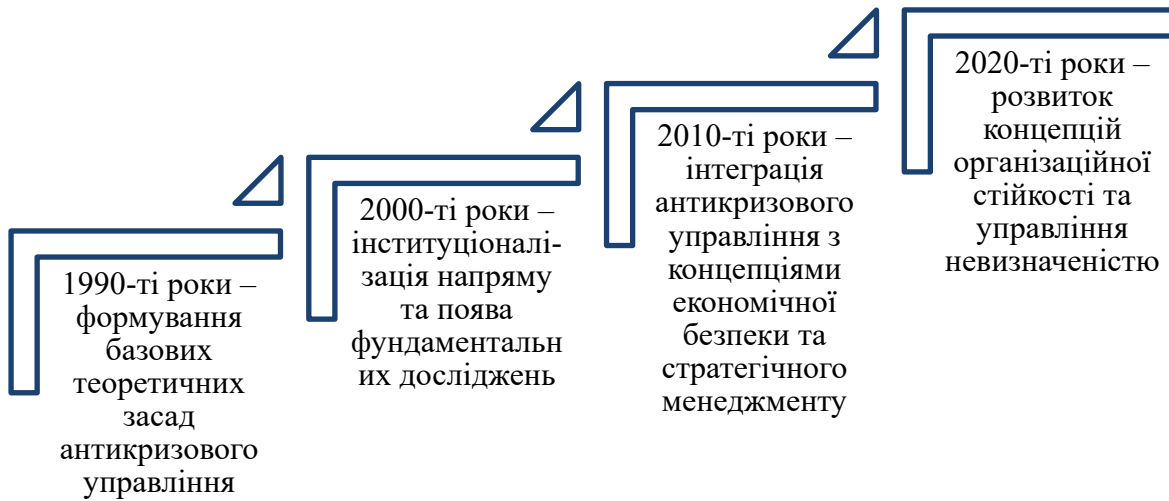


Рис. 1. Еволюція досліджень антикризового управління в українському менеджменті
складено автором

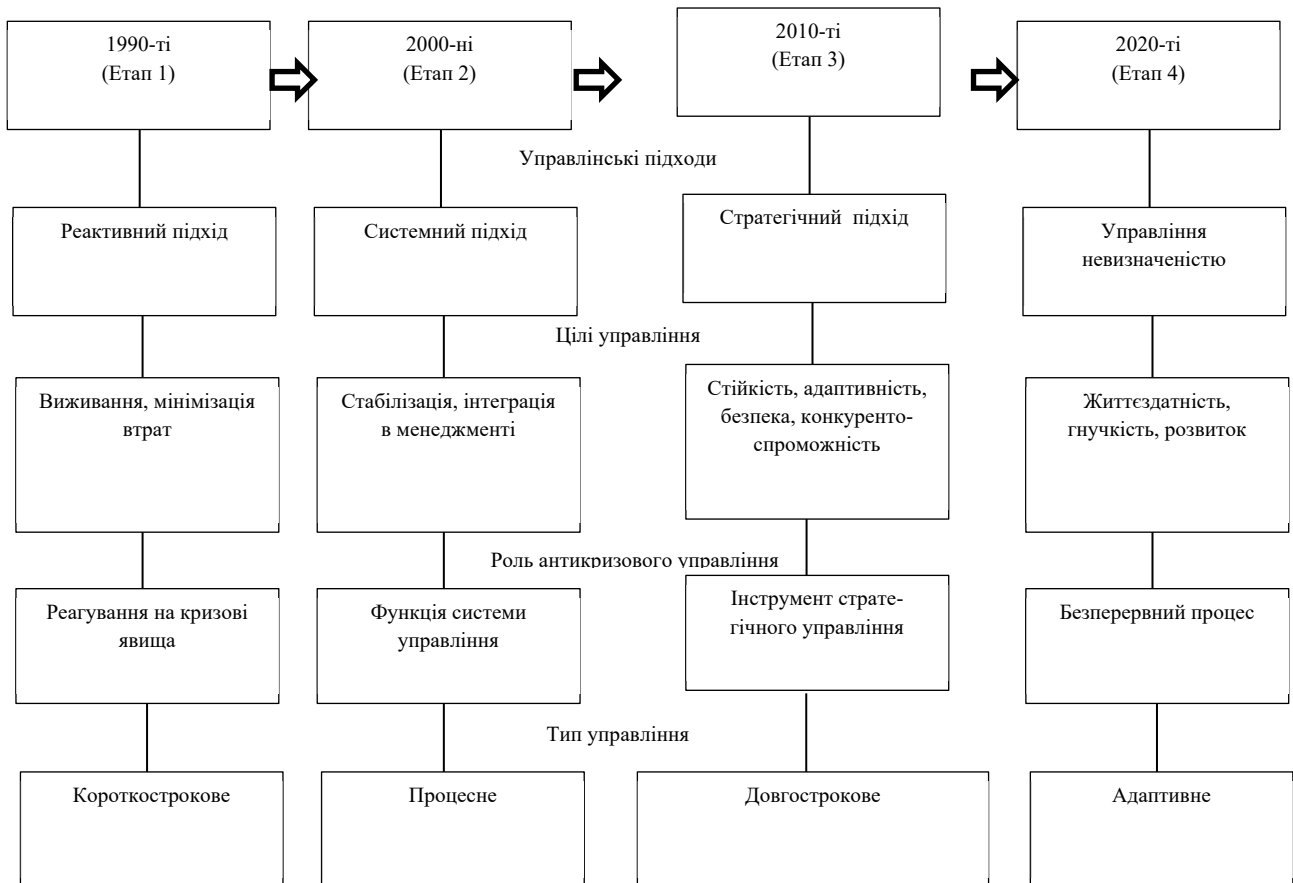


Рис. 2. Еволюція управлінських підходів антикризового управління підприємствами
узагальнено автором

Характерними ознаками цього підходу були:

спрямованість управлінських рішень на подолання наслідків кризових явищ, а не їх превенцію;
домінування фінансово-орієнтованих інструментів, зокрема заходів із відновлення ліквідності та платоспроможності, реструктуризації заборгованості та проведення санації підприємств;

орієнтація на уникнення банкрутства через використання правових та організаційно-економічних механізмів захисту підприємств;

переважання ситуаційного характеру управлінських рішень, що приймалися в умовах відсутності формалізованих моделей управління;

функціонування підприємств в умовах обмеженості ресурсів, що зумовлювало фокус на виживанні та збереженні ключових активів.

Таким чином, антикризове управління на цьому етапі мало переважно реактивний і короткостроковий характер, що відображало загальний стан трансформаційної економіки та обмежені можливості стратегічного планування. Значний внесок у розвиток теоретичних підходів до антикризового управління зробили дослідники стратегічного менеджменту та фінансового управління, зокрема Шершньова З. (2006), Лігоненко Л. (2001), Терещенко О. (2006), Костирко Л. (2008), Поддєрьогін А. та інші [14-17].

Другий етап – інституціоналізація та розвиток теорії антикризового управління (2000-ті роки) – характеризується появою системних наукових досліджень, навчальних посібників і монографій, присвячених кризовому менеджменту. У цей період формується цілісна концепція антикризового управління підприємством як складової загальної системи менеджменту.

Для цього етапу характерним є домінування системного підходу, відповідно до якого криза розглядається як закономірний елемент функціонування підприємства, а антикризове управління – як інтегрована складова управлінської системи. У центрі управління перебуває забезпечення взаємозв'язку фінансових, стратегічних та організаційних аспектів діяльності підприємства.

Антикризове управління поступово виокремлюється як самостійна функція менеджменту, що охоплює планування антикризових заходів, організацію їх реалізації, контроль і регулювання.

Важливого значення набуває превентивний підхід, що передбачає не лише реагування на кризові явища, а й їх попередження. У практику управління впроваджуються інструменти ранньої діагностики, фінансові індикатори та системи моніторингу стану підприємства.

Характерною ознакою цього етапу є також формування інтегрованого підходу, що поєднує інструменти стратегічного менеджменту, фінансового управління та управління ризиками. Поряд із цим розвивається процесний підхід до антикризового управління, який передбачає послідовність управлінських дій – від діагностики кризових явищ до розроблення та реалізації управлінських рішень.

Таким чином, антикризове управління у 2000-х роках трансформується з реактивного інструменту подолання криз у системну та функціонально структуровану управлінську діяльність, орієнтовану на попередження кризових ситуацій і забезпечення стабільного функціонування підприємства.

Важливу роль у розвитку теоретичних засад антикризового управління відіграли дослідження Іванюти С., який розглядав антикризове управління як процес управління підприємством у період загрози банкрутства. Значний внесок у розвиток цього напрямку зробили: Шершньова З. (2006), Ситник Л. (2000) та Штангрет А. (2007) [19-21].

Третій етап – розвиток концепцій стійкості підприємств (2010-ті роки) – пов'язаний із переосмисленням ролі антикризового управління після глобальної фінансової кризи 2008–2009 років. У цей період науковці приділяють увагу не лише подоланню кризових явищ, а й формуванню довгострокової стійкості підприємств та їх здатності адаптуватися до змін економічного середовища.

Антикризове управління інтегрується у систему стратегічного управління підприємством, при цьому в центрі уваги перебувають забезпечення довгострокової стійкості, підвищення конкурентоспроможності та стратегічна адаптація до змін зовнішнього середовища.

Підприємство розглядається як відкрита система, здатна до постійної адаптації. У межах цього підходу формується управлінська логіка, відповідно до якої ключовим завданням є не лише уникнення криз, а розвиток здатності до змін. Особлива увага приділяється гнучкості організаційних структур, швидкості прийняття управлінських рішень та трансформації бізнес-моделей.

Важливою характеристикою цього етапу є розвиток підходу організаційної стійкості, що передбачає здатність підприємства не лише витримувати кризові впливи, а й відновлюватися та посилювати свої позиції після їх подолання.

Поряд із цим набувають розвитку ризик-орієнтований і безпековий підходи до антикризового управління. Активно використовуються інструменти сценарного планування, оцінювання ризиків та формування систем економічної безпеки підприємства, що охоплюють фінансову, ресурсну, інформаційну та інші складові.

Таким чином, антикризове управління у 2010-х роках трансформується у стратегічно орієнтовану систему управління, спрямовану на забезпечення стійкості, адаптивності та безпеки підприємства в умовах динамічного економічного середовища.

Значний внесок у розвиток цього напрямку зробили українські науковці, зокрема А. Козаченко, В. Пономарьов, О. Ляшенко [22], у працях яких обґрунтовано підходи до забезпечення економічної безпеки та стійкості підприємств.

Четвертий етап – сучасний етап розвитку досліджень (2020-ті роки) – пов'язаний із новими викликами для економіки, зокрема пандемією COVID-19, глобальними економічними кризами та повномасштабною війною в Україні. У цих умовах антикризове управління трансформується у систему забезпечення життєздатності підприємства, спрямовану на підтримання безперервності діяльності, збереження критичних функцій та здатності до швидкого відновлення після кризових впливів. Водночас стійкість розглядається не лише як здатність до виживання, а як можливість одночасного розвитку в умовах нестабільності.

Домінуючим управлінським підходом стає підхід управління невизначеністю, відповідно до якого управлінські рішення приймаються в умовах неповної інформації та неможливості точного прогнозування майбутніх змін. Це зумовлює використання гнучких стратегій, сценарного мислення, а також необхідність швидкого перегляду та адаптації управлінських рішень.

Подальшого розвитку набуває підхід організаційної стійкості, який передбачає здатність підприємства не лише відновлюватися після криз, а й адаптуватися, трансформуватися та посилювати свої конкурентні позиції. У цьому контексті метою антикризового управління є не лише стабілізація діяльності, а й формування здатності до розвитку в умовах постійних змін.

Важливою характеристикою сучасного етапу є гнучкий (agile) підхід і поширення цифрового підходу до управління. Agile підхід передбачає використання коротких управлінських циклів, формування адаптивних команд і швидке впровадження змін у діяльності підприємства. Використання інформаційних систем, аналітичних інструментів та цифрових платформ (ERP, CRM тощо) дає підвищення швидкості та обґрунтованості управлінських рішень. Цифровізація стає ключовим інструментом антикризового реагування.

Таким чином, антикризове управління у 2020-х роках трансформується у комплексну, гнучку та адаптивну систему управління, орієнтовану на забезпечення життєздатності підприємства в умовах високої невизначеності та постійних кризових викликів.

Обговорення

Отримані результати дослідження підтверджують, що антикризове управління в сучасних умовах уже не може розглядатися лише як інструмент подолання наслідків кризи. Узагальнення наукових підходів дало підстави стверджувати, що в умовах нестабільності економічного середовища його зміст суттєво розширюється і охоплює ранню діагностику загроз, підтримання безперервності діяльності підприємства, забезпечення гнучкості управлінських рішень і формування здатності до адаптації. У такому баченні антикризове управління постає не як сукупність разових заходів, а як безперервний процес управління життєздатністю підприємства. Проведене дослідження надає можливість простежити чітку еволюцію наукових підходів до антикризового управління. Якщо у 1990-х роках домінував реактивний підхід, зосереджений на виживанні та мінімізації втрат, то вже у 2000-х роках антикризове управління інтегрується у загальну систему менеджменту підприємства та набуває системного характеру. У 2010-х роках акценти зміщуються у напрямі стратегічного забезпечення стійкості, адаптивності та економічної безпеки, а в 2020-х роках відбувається подальша трансформація

до логіки управління невизначеністю, організаційної стійкості та підтримання життєздатності підприємства. Таким чином, антикризове управління послідовно переходить від моделі реагування до моделі превентивного, адаптивного та стратегічно орієнтованого управління.

Висновки

Узагальнення еволюції наукових підходів до антикризового управління підприємствами дозволяє виокремити трансформацію управлінської парадигми. Якщо на першому етапі антикризове управління мало реактивний характер і було спрямоване на подолання наслідків криз, то на другому – набуло системного характеру та інтегрувалося у загальну систему менеджменту підприємства.

Третій етап характеризується переходом до стратегічно орієнтованого підходу, у межах якого антикризове управління розглядається як інструмент забезпечення стійкості та адаптивності підприємства. На сучасному етапі відбувається трансформація цієї концепції у напрямі забезпечення життєздатності підприємства в умовах високої невизначеності, що передбачає інтеграцію підходів управління невизначеністю, організаційної стійкості, цифровізації та гнучкого управління.

У межах дослідження обґрунтовано еволюційну модель трансформації управлінських підходів – від реактивного до підходу забезпечення життєздатності підприємства. Доведено, що сучасна парадигма ґрунтується на управлінні невизначеністю, забезпеченні адаптивності та здатності підприємства до відновлення і розвитку. Запропоновано перехід від логіки «управління кризами» до логіки «управління життєздатністю підприємства».

Перспективними напрямками подальших досліджень є розроблення прикладних інструментів забезпечення життєздатності підприємства, зокрема інтегральних моделей її оцінювання, алгоритмів прийняття антикризових рішень залежно від рівня невизначеності, а також дослідження ролі цифрових технологій і механізмів формування організаційної стійкості. Їх практична реалізація сприятиме підвищенню ефективності антикризового управління та забезпеченню життєздатності підприємств у сучасних умовах.

Список використаних джерел

1. Білецький, О. Антикризове управління підприємствами в умовах війни. *Український журнал прикладної економіки та технологій*, (2), 2025, 344–347. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-67>
2. Богуславська, С., Білоус, С., Дяк, В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2023, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>.
3. Скопенко, Н. С., Мостенська, Т. Л., Голобородько, В. В., & Зоренко, І. С. Стратегічний рівень антикризового управління підприємствами в умовах турбулентного середовища. *Агросвіт*, (11), 2025, 116–121. <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5f639306-4d91-4109-a400-c22bc9f3533d/content>
4. Кривов'язюк, І. В. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. *Економіка та суспільство*, 2025, (78). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>.
5. Шаранов, Р. С. Механізм антикризового управління підприємства та його архітектура. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, 1(107), 2023, 37–41. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-5>.
6. Насад, Н., & Терещук, С. Антикризове управління ризиками підприємств в період війни. *Український економічний часопис*, (8), 2025, 68–70. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-12>
7. Найчук-Хрущ, М. Б., & Щур, Т. І. Систематизація інструментів антикризового управління підприємством: теоретичний і прикладний аспекти. *Бізнес Інформ*, (6), 2025, 392–400. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-392-400>.
8. Тюріна, Н. М., & Назарчук, Т. В. Антикризове управління потенціалом підприємства на засадах сучасних технологій маркетингу. *Український журнал прикладної економіки та технологій*, (4), 2025, 32–36. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-5>.

9. Ареф'єва, О. В., Пілецька, С. Т., Лістрова, М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*, 2022, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
10. Мігус, І. П., & Черевко, О. В. Інституційні механізми забезпечення економічної безпеки підприємств. *Економіка та суспільство*, 2021, (33). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-72>
11. Мігус, І. П. Система економічної безпеки підприємства: сучасні виклики та напрями розвитку. *Економіка та держава*, (6), 2023, 23–28.
12. Лаптев, М., Лаптев, С., Захаров, О., Кириченко, О., & Тимошенко, А. Оцінювання сценаріїв кризового розвитку на промислових підприємствах у системі стратегічного планування антикризових управлінських заходів. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(65), 2025, 295–306. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.65.2025.5053>.
13. Мігус, І. П., Заець, Р. Прогнозування оборотних активів підприємств для підтримки фінансово-економічної безпеки та попередження банкрутства. *Смарт-економіка, підприємництво та безпека*, 2(1), 2024, 29–37. [https://doi.org/10.60022/sis.2.\(01\).3](https://doi.org/10.60022/sis.2.(01).3)
14. Шершньова, З. Є. Антикризовий «стратегічний набір»: характеристика основних складових та методичних підходів до обґрунтування. *Управління розвитком*, (7), 2006, 186–190.
15. Лігоненко, Л. О. *Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій*. Київ: КНТЕУ. 2001.
16. Терещенко, О. О. *Антикризове фінансове управління на підприємстві*. Київ: КНЕУ. 2006.
17. Поддєрьогін, А. М., & Наумова, Л. Ю. *Фінансова стійкість підприємств в економіці України*. Київ: КНЕУ. 2011.
18. Костирко, Л. А. *Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства*. Харків: Фактор. 2008.
19. Ситник, Л. С. *Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством*. Донецьк: ІЕП НАН України. 2000.
20. Штангрет, А. М., & Копилук, О. І. (2007). *Антикризове управління підприємством*. Київ: Знання. 2007.
21. Штангрет, А. М. Антикризове управління персоналом підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*, (4), 2012. 64–68.
22. Козаченко, Г. В., Пономарьов, В. П., Ляшенко, О. М. *Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія*. 2003. Київ: Лібра. 280.

References

1. Biletskyi, O. (2025), “Antykryzove upravlinnia pidpryemstvamy v umovakh viiny” [Anti-crisis management of enterprises under wartime conditions], *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhnologii*, No. 2, pp. 344–347, available at <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-67>
2. Bohuslavskaya, S., Bilous, S. and Diak, V. (2023), “Stratehii antykryzovoho upravlinnia pidpryemstvom” [Strategies of anti-crisis enterprise management], *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 55, available at <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>
3. Skopenko, N.S., Mostenska, T.L., Holoborodko, V.V. and Zorenko, I.S. (2025), “Stratehichniy riven antykryzovoho upravlinnia pidpryemstvamy v umovakh turbulentnoho seredovyscha” [Strategic level of anti-crisis management of enterprises in a turbulent environment], *Ahrosvit*, No. 11, pp. 116–121, available at <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5f639306-4d91-4109-a400-c22bc9f3533d/content>
4. Kryvoviazuk, I.V. (2025), “Antykryzove upravlinnia pidpryemstvom v umovakh viiny, zahalna kharakterystyka y poshuk rishen shchodo dotsilnosti yoho zaprovadzhennia” [Anti-crisis management of an enterprise under wartime conditions, general characteristics and search for solutions regarding the feasibility of its implementation], *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 78, available at <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>

5. Sharanov, R.S. (2023), “Mekhanizm antykryzovoho upravlinnia pidpriemstva ta yoho arkhitektura” [The mechanism of anti-crisis management of the enterprise and its architecture], *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya “Ekonomichni nauky”*, No. 1(107), pp. 37–41, available at <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-5>
6. Nasad, N. and Tereshchuk, S. (2025), “Antykryzove upravlinnia ryzykamy pidpriemstv v period viiny” [Anti-crisis risk management of enterprises during wartime], *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, No. 8, pp. 68–70, available at <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-12>
7. Naichuk-Khrushch, M.B. and Shchur, T.I. (2025), “Systematyzatsiia instrumentiv antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom, teoretychnyi i prykladnyi aspekty” [Systematization of anti-crisis enterprise management instruments, theoretical and applied aspects], *Biznes Inform*, No. 6, pp. 392–400, available at <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-392-400>
8. Tiurina, N.M. and Nazarchuk, T.V. (2025), “Antykryzove upravlinnia potentsialom pidpriemstva na zasadakh suchasnykh tekhnolohii marketynhu” [Anti-crisis management of enterprise potential on the basis of modern marketing technologies], *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhnolohii*, No. 4, pp. 32–36, available at <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-5>
9. Arefieva, O.V., Piletska, S.T. and Listrova, M.S. (2022), “Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva v systemi antykryzovoho upravlinnia” [Formation of the competitive strategy of the enterprise in the anti-crisis management system], *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 43, available at <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
10. Mihus, I.P. and Cherevko, O.V. (2021), “Instytutsiini mekhanizmy zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv” [Institutional mechanisms for ensuring the economic security of enterprises], *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 33, available at <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-72>
11. Mihus, I.P. (2023), “Systema ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva, suchasni vyklyky ta napriamy rozvytku” [The system of economic security of the enterprise, modern challenges and directions of development], *Ekonomika ta derzhava*, No. 6, pp. 23–28.
12. Laptiev, M., Laptiev, S., Zakharov, O., Kyrychenko, O. and Tymoshenko, A. (2025), “Otsiniuvannia stsenariiv kryzovoho rozvytku na promyslovykh pidpriemstvakh u systemi stratehichnoho planuvannia antykryzovykh upravlinskykh zakhodiv” [Assessment of crisis development scenarios at industrial enterprises in the system of strategic planning of anti-crisis management measures], *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, No. 6(65), pp. 295–306, available at <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.65.2025.5053>
13. Mihus, I.P. and Zaiets, R. (2024), “Prohnozuvannia oborotnykh aktyviv pidpriemstv dlia pidtrymky finansovo-ekonomichnoi bezpeky ta poperedzhennia bankrutstva” [Forecasting current assets of enterprises to support financial and economic security and prevent bankruptcy], *Smart-ekonomika, pidpriemnytstvo ta bezpeka*, No. 2(1), pp. 29–37, available at [https://doi.org/10.60022/sis.2.\(01\).3](https://doi.org/10.60022/sis.2.(01).3)
14. Shershnova, Z.Ye. (2006), “Antykryzovi ‘stratehichniy nabir’, kharakterystyka osnovnykh skladovykh ta metodychnykh pidkhodiv do obgruntuvannia” [Anti-crisis “strategic set”, characteristics of the main components and methodological approaches to substantiation], *Upravlinnia rozvytkom*, No. 7, pp. 186–190.
15. Lihonenko, L.O. (2001), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyi instrumentarii* [Anti-crisis management of the enterprise, theoretical and methodological principles and practical tools], KNTEU, Kyiv.
16. Tereshchenko, O.O. (2006), *Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi* [Anti-crisis financial management at the enterprise], KNEU, Kyiv.
17. Poddierohin, A.M. and Naumova, L.Yu. (2011), *Finansova stiikest pidpriemstv v ekonomitsi Ukrainy* [Financial stability of enterprises in the economy of Ukraine], KNEU, Kyiv.
18. Kostyrko, L.A. (2008), *Diahnostyka potentsialu finansovo-ekonomichnoi stiikesti pidpriemstva* [Diagnostics of the potential of financial and economic stability of the enterprise], Faktor, Kharkiv.

19. Sytnyk, L.S. (2000), Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Organizational and economic mechanism of anti-crisis enterprise management], IEP NAN Ukrainy, Donetsk.
20. Shtanhret, A.M. and Kopyliuk, O.I. (2007), Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis enterprise management], Znannia, Kyiv.
21. Shtanhret, A.M. (2012), “Antykryzove upravlinnia personalom pidpriemstva” [Anti-crisis personnel management of the enterprise], Naukovi zapysky Ukrainskoi akademii drukarstva, No. 4, pp. 64–68.
22. Kozachenko, H.V., Ponomarov, V.P. and Liashenko, O.M. (2003), Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist ta mekhanizm zabezpechennia [Economic security of the enterprise: essence and mechanism of provision], monohrafiia, Libra, Kyiv, 280 p.