

УДК 330.3

МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ, МЕТОДИ, АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ

Олена Долгальова; Ірина Чаплик

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
Інститут архітектури і будівництва ІФНТУНГ-ДонНАБА*

Івано-Франківськ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7281-2046>

Резюме. В умовах війни та економічної нестабільності надзвичайно важливим у діяльності будь-якого підприємства є реагування на виникнення кризових ситуацій, що можуть призвести до розвитку кризового стану та навіть криз. Тому сучасним керівникам і менеджерам необхідно своєчасно виявляти можливі джерела кризових явищ, застосовувати ефективні інструменти щодо їх подолання, а також упроваджувати в свою діяльність особливого виду управління – антикризового. Мета дослідження полягає у вивченні сучасних підходів науковців щодо сутності дефініцій «кризи», «кризових ситуацій», «антикризового управління», визначенні цілей та завдань антикризового управління, а також у ґрунтовному аналізі етапів антикризового управління, основних антикризових стратегій, сучасних моделей та методів прогнозування банкрутства. Проведене дослідження дозволило визначити власне бачення сутності «кризи» як критичної ситуації, що загрожує стабільній діяльності підприємства і вимагає прийняття управлінських рішень та заходів щодо її подолання. Кризова ситуація визначена як різкий перехідний момент, що може призвести не тільки до кризового стану, а й настання кризи, що є небезпечним для підприємства в сьогоденних умовах війни. Встановлено, що антикризове управління є організованою системою управлінських рішень і дій, що забезпечує стабільну діяльність і розвиток підприємства на основі використання ефективних методів, розроблення стратегій та заходів щодо виявлення криз та їх подолання. Визначено сучасні методи та найпоширеніші економіко-математичні моделі прогнозування банкрутства підприємства. Встановлено, що саме сьогодні під час війни ефективно антикризове управління потребує розроблення та реалізації антикризових стратегій, здатних забезпечити розвиток діяльності підприємства. Обґрунтовано необхідність упровадження в діяльність підприємств антикризового управління на основі розроблення та реалізації сучасних антикризових стратегій, таких, як «зростання», «розвиток цифрових технологій», оскільки саме такі стратегії зможуть не тільки подолати кризу, а й забезпечити розвиток підприємства у майбутньому.

Ключові слова: криза, кризова ситуація, процес антикризового управління, фінансова стабілізація, модель Е. Альтмана, ІТ-технології, стратегія «розвитку цифрових технологій».

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.04.114

Отримано 29.05.2025

UDC 330.3

ENTERPRISE MANAGEMENT IN CRISIS SITUATIONS: MODERN APPROACHES, METHODS, ANTI-CRISIS STRATEGIES

Olena Dolgalova; Iryna Chaplyk

*Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Institute of
Architecture and Construction IFNTUOG-DonNABA*

Ivano-Frankivsk, Ukraine

Summary. In the current conditions of war and economic instability, it is extremely important in the activities of any enterprise to respond to the emergence of crises that can lead to the development of a crisis state and even crises.

Therefore, modern leaders and managers need to timely identify possible sources of crisis phenomena, apply effective tools to overcome them, and also introduce a special type of management into their activities – anti-crisis. The purpose of the study is to study modern approaches of scientists to the essence of the definitions of «crisis», «crises», «anti-crisis management», determine the goals and objectives of anti-crisis management, as well as in a thorough analysis of the stages of anti-crisis management, the main anti-crisis strategies, modern models and methods of bankruptcy forecasting. The conducted study allowed us to determine our vision of the essence of the «crisis» as a critical situation that threatens the stable operation of the enterprise and requires the adoption of management decisions and measures to overcome it. A crisis is defined as a sharp transition moment that can lead not only to a crisis state, but also to the onset of a crisis, which is dangerous for an enterprise in the current conditions of war. It is established that anti-crisis management is an organized system of management decisions and actions that ensures stable operations and development of an enterprise based on the use of effective methods, development of strategies, and measures for identifying crises and overcoming them. Modern methods and the most common economic and mathematical models for predicting the bankruptcy of an enterprise are determined. It is established that today, during the war, effective anti-crisis management requires the development and implementation of anti-crisis strategies that can ensure the development of the enterprise's activities. The need to introduce anti-crisis management into the activities of enterprises based on the development and implementation of modern anti-crisis strategies such as «growth», «development of digital technologies» is substantiated, since it is such strategies that will be able not only to overcome the crisis, but also to ensure the development of the enterprise in the future.

Key words: crisis, crisis situation, anti-crisis management process, financial stabilization, model E. Altman, IT technologies, strategy of "development of digital technologies".

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.04.114

Received 29.05.2025

Постановка проблеми. Виявлення та вирішення кризових ситуацій на підприємстві є найважливішими управлінськими заходами, спрямованими не тільки на усунення криз, а й на запобігання їх негативних наслідків у майбутньому.

Проте сьогодні у зв'язку з продовженням повномасштабної війни на усій території України, виникненню кризових явищ на підприємствах необхідно приділяти більше уваги, оскільки вплив та наслідки війни є найбільш негативними чинниками впливу на стабільну діяльність підприємств та їх розвиток у майбутньому. Тому своєчасне виявлення кризових ситуацій, попередження криз за допомогою ефективного менеджменту дасть можливість забезпечити стабільне функціонування підприємств, що є запорукою розвитку економіки України як під час війни, так і після її закінчення.

Враховуючи вищевикладене, вважаємо, що на сьогодні існує нагальна потреба щодо дослідження менеджменту підприємства в кризових ситуаціях на основі ґрунтового аналізу сучасних наукових підходів, методів та антикризових стратегій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблемних питань та важливих аспектів щодо попередження криз за допомогою антикризового управління як складової менеджменту в кризових ситуаціях розглядається в працях таких українських науковців: Возняк Г., Коваль В. [1], Краузе О., Синькевич Н., Юрик Н. [2], Кулиняк І. Я., Жигало І. І., Горбенко Т. М. [3], Шарапов В. [4], Івченко Є. А., Мартинов А. А., Мартинова Л. В. [5], Джур О. Є., Джига Л. В. [6], Єпіфанова І. М. [7], Канівець А. [8], Миськів Г. В., Білик В. М. [9], Швець Ю. О., Мартинюк Н. Б. [10], Шаранов Р. С. [11], Шостак Л. [12]. Водночас, попри наукове та практичне значення публікацій, залишається недостатньо дослідженим менеджмент підприємств у кризових ситуаціях у сьогоденних умовах війни.

Метою дослідження є аналіз сучасних підходів науковців щодо сутності кризи, кризових ситуацій, антикризового управління, а також вивчення методів прогнозування банкрутства, антикризових стратегій та обґрунтування необхідності впровадження в діяльність підприємства антикризового управління.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: розкрити сутність кризи, кризових ситуацій та антикризового управління; визначити складові системи антикризового управління: мету, цілі, завдання, етапи процесу антикризового управління, методи та сучасні антикризові стратегії.

Для вирішення поставлених завдань використано такі методи: аналіз, узагальнення, індукція, аналогія, системний підхід.

Виклад основного матеріалу. В умовах воєнного часу на функціонування підприємства впливає велика кількість ситуацій, які загрожують стабільній діяльності та можуть призвести до виникнення кризових ситуацій і криз. Криза в перекладі з грецької «χρῖσις» означає «поворотний пункт, різкий, крутий перелом, важкий перехідний стан» [1, с. 73].

Аналіз різних підходів науковців [1–4] щодо трактування «кризи» дозволяє представити власне визначення сутності «кризи», а саме: криза – це критична ситуація, що загрожує стабільній діяльності підприємства й вимагає прийняття управлінських рішень та заходів щодо її подолання.

Вважаємо, що кризова ситуація – це різкий перехідний момент, який може призвести не тільки до кризового стану, а й до настання кризи, що є небезпечним для підприємства в сьогоденних умовах війни.

На виникнення кризових ситуацій впливають чинники зовнішнього середовища підприємства. Найбільш негативними серед чинників зовнішнього середовища, що впливають на кризові ситуації, є:

- продовження повномасштабної війни;
- знищення інфраструктури підприємств;
- загроза життю працівників;
- відтік трудових ресурсів за кордон у зв'язку з війною;
- складність залучення інвестиційних ресурсів.

Найпоширенішими чинниками впливу внутрішнього середовища на кризові ситуації є: фінансові, інформаційно-технологічні, інноваційні, організаційні, стратегічні та кадрові (табл. 1).

Таблиця 1. Чинники внутрішнього середовища, що впливають на кризові ситуації підприємств

<i>Група чинників</i>	<i>Внутрішні чинники впливу</i>
Фінансові	– неефективна структура активів (зниження ліквідності)
	– зростання заборгованості за кредитами
	– неефективний фінансовий менеджмент
Інформаційно-технологічні	– інформація не відповідає реальному стану підприємства
	– відсутність надійного захисту інформаційних систем
	– недостатньо впроваджені ІТ-технології в управлінні
	– застарілі обладнання й технології у виробництві
Інноваційні	– нераціональна інноваційно-інвестиційна політика
	– недостатньо коштів на впровадження інновацій
Організаційно-управлінські	– недосконалість організаційної структури управління
	– неефективне управління: розподіл прав, обов'язків, повноважень
	– неефективність стратегічного управління та вибраних стратегій
Кадрові	– низький рівень управлінської підготовки керівництва
	– нестача кваліфікованих кадрів
	– конфліктність між підрозділами та всередині управління

Внутрішні чинники впливу безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємства і виникають переважно внаслідок неефективного менеджменту, а саме: в організації технологічних процесів, упровадженні сучасних ІТ-технологій, недосконалої інноваційно-інвестиційної політики [2, с. 16].

Зауважимо, що зовнішні чинники впливу, на відміну від внутрішніх, залежать від тенденцій макроекономічного розвитку, воєнного стану, що вже 4-ий рік поспіль діє в країні. Тому чинники зовнішнього середовища не підконтрольні підприємству, а, отже, не можуть бути змінені.

Наразі з кризовими ситуаціями зіштовхуються майже усі підприємства, оскільки це є невідворотним процесом. Криза є своєрідним іспитом на стійкість і вмінням оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Проте криза має й корисні ефекти, а саме:

- виступає маркером слабких місць;
- стимулює організаційні зміни;
- допомагає впровадженню сучасних технологій і інновацій, що у майбутньому підвищить конкурентні переваги підприємства.

В сьогоденних умовах війни менеджерам необхідно своєчасно виявляти кризові ситуації в діяльності підприємства та у разі їхньої появи застосовувати особливий вид управління – антикризовий. Розкриттю сутності «антикризове управління» присвячені наукові дослідження багатьох учених. У закордонній науковій літературі «антикризове управління» трактують як «кризовий менеджмент» (crisis management) [5, с. 7]. Отже, антикризове управління розглядається як особливий розділ менеджменту, що спрямований на подолання кризових явищ.

Аналіз сучасних підходів науковців [5–9] до дефініції «антикризове управління» дає змогу сформулювати власне бачення цього поняття. Вважаємо, що антикризове управління – це організована система управлінських рішень та дій, що забезпечує стабільну діяльність та розвиток підприємства на основі застосування ефективних методів, стратегій та заходів щодо виявлення криз та їх подолання.

Під час війни основною метою антикризового управління є подолання кризи під впливом несприятливих чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ й досягнення стійких результатів діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій. Основна мета антикризового управління спрямована на забезпечення сталого функціонування підприємства в сучасних нестабільних умовах.

Ефективність антикризового управління та досягнення основної мети залежать від готовності керівників швидко реагувати на критичні ситуації, знаходити шляхи оптимального виходу з кризового стану та концентрувати свої зусилля на вирішенні найскладніших проблем. Найважливішими аспектами антикризового управління є:

- 1) негайне реагування на кризові ситуації та рішучі дії керівництва;
- 2) прозорість комунікацій;
- 3) дотримання соціальної відповідальності (рис. 1).

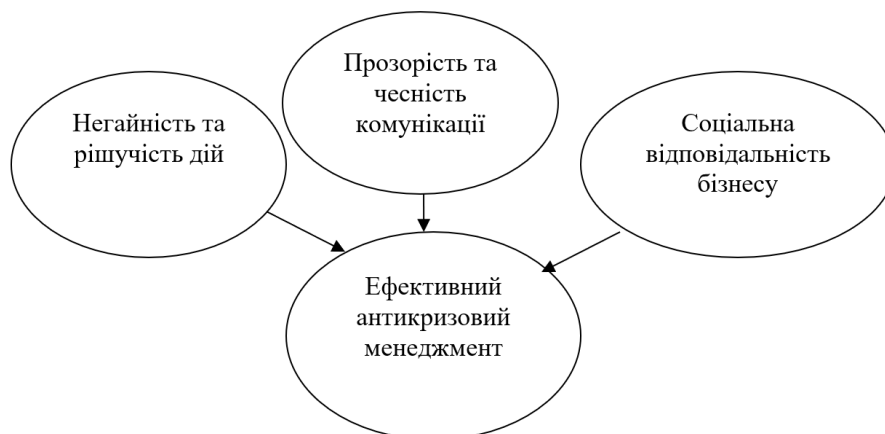


Рисунок 1. Найважливіші аспекти антикризового управління [6]

Ефективність антикризового менеджменту залежить від:

- розроблення та впровадження антикризових заходів;
- пошуку нових можливостей та їхньої успішної реалізації [7, с. 17].

Основні цілі антикризового управління полягають у:

- виведенні підприємства із кризового стану;
- забезпеченні фінансової стабілізації;
- формуванні та реалізації антикризових заходів;
- розробненні антикризової стратегії;
- забезпеченні своєчасного прийняття управлінських рішень та дій.

Отже, антикризове управління повинно не тільки подолати та вийти із кризи, але й забезпечити уникнення негативних кризових явищ у майбутньому, що дасть можливість стабілізації та подальшому розвитку підприємства.

Будь-яка кризова ситуація, що виникає на підприємстві, є особливою. Проте існує єдиний алгоритм формування послідовності антикризового управління, що складається із певних етапів. Послідовність етапів процесу антикризового управління схематично наведено на рис. 2.

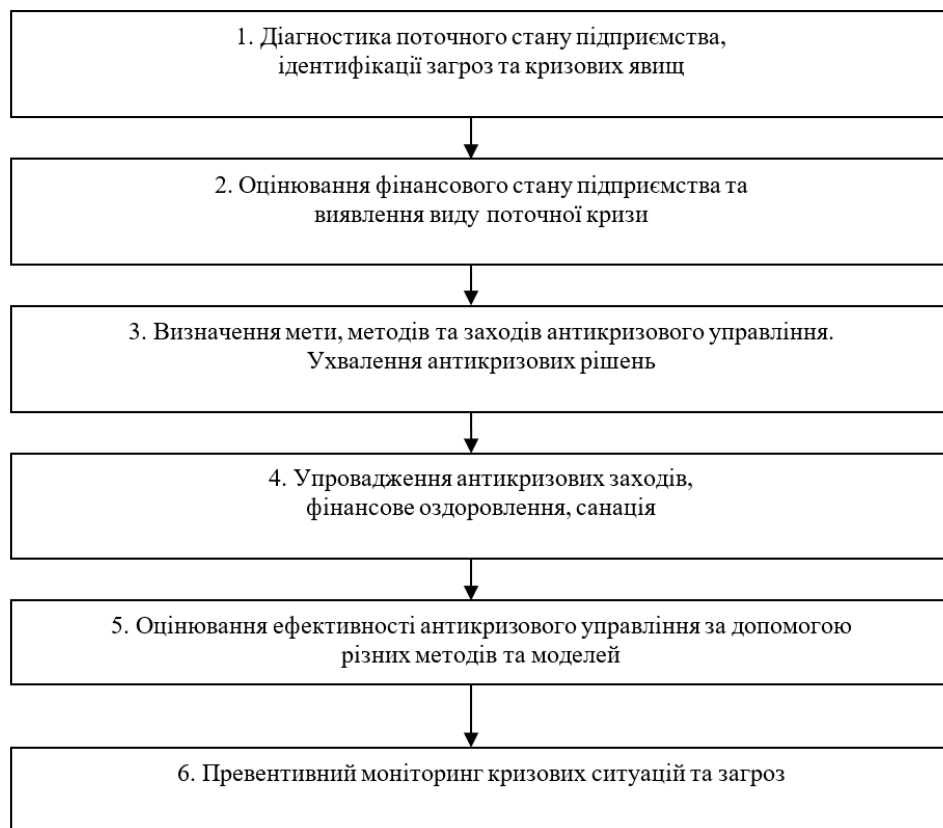


Рисунок 2. Етапи процесу антикризового управління [9, с. 22]

Перший етап антикризового управління починається з діагностики поточного стану, ідентифікації загроз і кризових ситуацій, що можуть спостерігатися в діяльності підприємства. На другому етапі проводиться оцінювання фінансово-економічного стану діяльності, що допомагає виявити кризові ситуації на третьому етапі.

Після ідентифікації кризи (третьій етап) визначаються:

- мета, об'єкт і суб'єкт (четвертий етап);
- методи, інструменти та заходи (п'ятий етап);
- ухвалення антикризових рішень (шостий етап).

На сьомому етапі можлива зміна системи управління, а також упровадження антикризових заходів, фінансове оздоровлення. Восьмий етап є важливим, оскільки на цьому етапі здійснюється оцінювання ефективності антикризового управління на основі різних критеріїв і методів. Потім стан підприємства нормалізується (дев'ятий етап).

Десятий етап є заключним, де проводиться моніторинг можливих кризових ситуацій та загроз.

У практиці антикризового управління використовують різні групи методів прогнозування банкрутства підприємства, такі, як:

- 1) методи оцінювання фінансового стану;
- 2) економіко-математичні методи й моделі;
- 4) системи штучного інтелекту;
- 3) експертні методи [10, с. 40].

Найпоширенішими з них є економіко-математичні моделі, а саме:

- п'ятифакторна моделі Е. Альтмана;
- дискримінантна модель Р. Ліса;
- дискримінантна модель Дж. Таффлера;
- модель Г. Спрінгейта.

Ефективне антикризове управління потребує розроблення та реалізації антикризової стратегії, здатної забезпечити розвиток діяльності підприємства навіть в умовах тривалої війни [11, с. 226].

Науковці вважають, що розроблення та впровадження антикризової стратегії сприяє не тільки подоланню кризових ситуацій, а й розвитку бізнесу в майбутньому. Основні антикризові стратегії управління наведено в табл. 2.

Таблиця 2. Основні антикризові стратегії управління [12]

<i>Назва стратегії</i>	<i>Опис стратегії</i>
Виживання	Створення жорсткої економії витрат, капіталовкладень, продаж збиткових виробництв, здійснення необхідних кадрових змін
Оптимізація витрат	Скорочення витрат, перегляд бізнес-процесів та підвищення ефективності використання ресурсів
Диверсифікація діяльності	Перехід на актуальніші товари, послуги або вихід на інші ринки
Стабілізація	Зняття з виробництва нерентабельної продукції, реструктуризація боргів, перегляд цінової політики
Фінансова стратегія	Гуртуються на переговорах з кредиторами, реструктуризації боргів, залученні додаткового фінансування
Гнучкість і адаптація до ринку	Швидке реагування на зміни середовища, коригування бізнес-моделі та врахування нових тенденцій
Зростання	Зростання за рахунок злиття або поглинання, впровадження інновацій та сучасних ІТ-технологій у виробництво і діяльність
Розвитку цифрових технологій	Цифровізація технологічних процесів, упровадження онлайн-продажу та використання цифрових платформ

Використання зазначених у табл. 2 стратегій дозволить підприємству подолати кризу, посилить його конкурентні позиції та активізує діяльність. Наприклад, стратегія «оптимізація витрат» допомагає зменшити фінансові витрати, стратегія «диверсифікація діяльності» відкриває нові можливості у зв'язку з переходом на актуальніші товари або послуги, а впровадження стратегії «гнучкість і адаптація» сприятиме швидшому пристосуванню до змін у нестабільному середовищі [12]. Застосування зазначених стратегій у комплексі дозволить не тільки пережити кризу, а й знайти нові можливості зростання, що в довготривалій перспективі підвищують їхню конкурентоспроможність.

Вважаємо, що на сьогодні, в епоху розвитку провідних ІТ-технологій, керівникам і менеджерам у разі виникнення кризових ситуацій необхідно впроваджувати ефективні стратегії «зростання», «розвитку цифрових технологій», оскільки саме такі стратегії зможуть не тільки подолати кризу, а й забезпечити подальший розвиток підприємства.

Висновки. Кризою є критична ситуація, що загрожує стабільності діяльності підприємства й вимагає прийняття управлінських рішень та заходів щодо її подолання. Антикризове управління – це організована система управлінських рішень та дій, що забезпечує стабільну діяльність та розвиток підприємства на основі застосування ефективних методів, стратегій та заходів щодо виявлення криз та їх подолання. Основна мета антикризового управління спрямована на забезпечення сталого функціонування підприємства в сучасних нестабільних умовах. Антикризове управління повинно не тільки подолати кризу, але й забезпечити уникнення негативних кризових явищ, що дасть можливість подальшому розвитку підприємства. Впровадження й діяльність підприємства антикризового управління на основі розроблення та успішної реалізації сучасної антикризової стратегії або стратегій забезпечить стабільність і розвиток підприємства в майбутньому.

Conclusions. The analysis of the conducted research allows us to draw the following conclusions. A crisis is a critical situation that threatens the stable operation of an enterprise and requires the adoption of management decisions and measures to overcome it. Anti-crisis management is an organized system of management decisions and actions that ensures the stable operation and development of an enterprise based on the use of effective methods, strategies, and measures to identify crises and overcome them. The main goal of anti-crisis management is to ensure the sustainable functioning of an enterprise in modern, unstable conditions. Anti-crisis management should not only overcome the crisis, but also ensure the avoidance of negative crisis phenomena, which will enable the further development of the enterprise. Therefore, the introduction of anti-crisis management into the activities of an enterprise based on the development and successful implementation of a modern anti-crisis strategy or strategies will ensure the stability and development of the enterprise in the future.

Список використаних джерел

1. Возняк Г., Коваль В. Криза як форма прояву фінансової нестабільності: сутність та наслідки для місцевого економічного розвитку. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. № 4. С. 71–78. URL: <https://www.echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/779> (дата звернення: 11.05.2025).
2. Краузе О., Синькевич Н., Юрик Н. Економічний аналіз та контроль кризових явищ у діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1 (86). С. 14–24. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/86/1254.pdf> (дата звернення: 11.05.2025). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.014
3. Кулиняк І. Я., Жигало І. І., Горбенко Т. М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. № 51. С. 175–183. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2021/51_2021_ukr/29.pdf (дата звернення: 12.05.2025).
4. Шарапов В. Формування концепції антикризового управління в умовах воєнного часу. *Філософія, економіка та управління*. 2023. № 14 (91). С. 196–207. URL: <http://humstudies.com.ua/article/view/277870/272618> (дата звернення: 12.05.2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22>
5. Івченко Є. А., Мартинов А. А., Мартинова Л. В. Передумови формування системи антикризового управління на промислових підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*. № 5/2. С. 5–13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_5%282%29__3 (дата звернення: 14.05.2025). DOI: [https://doi.org/10.37634/ecf.2021.5\(2\).1](https://doi.org/10.37634/ecf.2021.5(2).1)
6. Джур О. Є., Джига Л. В., Саламаніна С. О. Антикризовий менеджмент і лідерство на високотехнологічних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3084/3007> (дата звернення: 14.05.2025).
7. Спіфанова І. М. Антикризовий менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2021. № 31. С. 12–19. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/503/465> (дата звернення: 15.05.2025).
8. Канівець А. Антикризовий менеджмент в умовах воєнного стану : зб. матеріалів VIII Всеукр. наук.-практ. конф. Ужгород, 2023. 196 с.
9. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 1 (11), 2024. С. 19–27. URL: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/26ce9d99-847c-44dc-bf8e-7bdf4ef90762/content> (дата звернення: 15.05.2025).

10. Швець Ю. О., Мартинюк Н. Б. Методи аналізу ймовірності настання банкрутства на промислових підприємствах. *Економічні науки*. 2019. № 2 (34). С. 36–45. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/290893.pdf> (дата звернення: 16.05.2025).
11. Шаранов Р. С. Антикризові стратегії управління бізнесом у воєнних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 226–230. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/766> (дата звернення: 17.05.2025).
12. Шостак Л., Шмаровоз О., Матвійчук С. Антикризові стратегії в системі бізнес-моделі розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4610/4553> (дата звернення: 17.05.2025).

References

1. Voznyak G., Koval V. (2022) Kriza yak forma proyavu finansovoy nestabilnosti: sutnist ta naslidci dlya misceвого economichnogo rozvitu [Crisis as a form of financial instability: essence and consequences for local economic development]. *Economichniy chasopis Wolinscogo nacionalnogo universitetu imeni Lesi Ukrainki*, no. 4, pp. 71–78. Available at: <https://www.echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/779> (accessed: 11 May 2025).
2. Krauze O., Sinkevich N., Yurik N. (2024) Economichnuy analiz ta kontrol krizowuyh yawish u diyalnosti pidpriemstv. [Economic analysis and control of crisis phenomena in the activities of enterprises]. *Galickiy economichniy visnik*, no. 1 (86), pp. 14–24. Available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/86/1254.pdf> (accessed: 11 May 2025). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.014
3. Kulinyak I. Ya., Zhigalo I. I., Gorbenko T. M. (2021) Krizovi situachii na pidpriemstvach: sutnist, klasifikachiya ta zahody reagyvannya. [Crisis situations at enterprises: essence, classification, threats of occurrence and response measure]. *Economica ta upravlinnya pidpriemstvom*, no. 51, pp. 175–183. Available at: http://market-infr.od.ua/journals/021/51_2021_ukr/29.pdf (accessed: 12 May 2025).
4. Sharapov V. (2023) Formuvannya koncepciyi anticrizovogo upravlinnya v umovach voennogo chasu. [Formation of the concept of anti-crisis management in wartime conditions]. *Filosofiya, economica ta upravlinnya*, no. 14 (91), pp. 196–207. Available at: <http://humstudies.com.ua/article/view/277870/272618> (accessed: 12 May 2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22>
5. Ivchenko Ye. A., Martinov A. A., Martinova L. V. (2021) Peredumovi formuvannya systemu anticrizovogo upravlinnya na promislovih pidpriemstvach. [Prerequisites for the formation of an anti-crisis management system at industrial enterprises]. *Economica, finansi, pravo*, no 5/2, pp. 5–13. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_5%282%29_3 (accessed: 14 May 2025). DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.5\(2\).1](https://doi.org/10.37634/efp.2021.5(2).1)
6. Dzhur O. Ye., Dzhiga L. V., Salamanina S. O. (2023) Anticrizoviy menedzment i liderstvo na vysocotochnih pidpriemstvach. [Anti-crisis management and leadership in high-tech enterprises]. *Economica ta suspilstvo*, no. 56. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3084/3007> (accessed: 14 May 2025).
7. Epifanova I. M. (2021) Anticrizoviy menedzment yak instrument pidvushennya effektivnosti diyalnosti pidpriemstva. [Anti-crisis management as a tool for increasing the efficiency of an enterprise]. *Naucovi zapiski Lvivskogo universitetu biznesu i prava*, no. 31, pp. 12–19. Available at: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/503/465> (accessed: 15 May 2025).
8. Kanivets A. (2023). Anticrizoviy menedzment v umovach voeinного стану. [Crisis management under martial law]. *Zbirnik materialiv VIII Vseukrainscoi naucivo-practichnoi konferencsii*, Uzhgorod, 2023, p. 196.
9. Miskya G. V., Bilyk V. M. (2024) Etapi ta zahody anticrizovogo upravlinnya na pidpriemstvi. [Stages and measures of anti-crisis management at the enterprise]. *Menedgment ta pidpriemstvi v Ukrayini: etapy stanovlennia ta problemy rozvitu*, no. 1 (11), pp. 19–27. Available at: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/26ce9d99-847c-44dc-bf8e-7bdf4ef90762/content> (accessed: 15 May 2025).
10. Shvecs Yu. O., Martinyuk N. B. (2019) Metodi analiay yimovirnosti nastannya bancrutstva na promislovih pidpriemstvach. [Methods for analyzing the probability of bankruptcy at industrial enterprises]. *Economichni nauki*, no. 2 (34), pp. 36–45. Available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/290893.pdf> (accessed: 16 May 2025).
11. Sharanov R. S. (2025) Anticrizovi strategii upravlinnya biznesom u voennyh umovah. [Anti-crisis strategies for business management in wartime conditions]. *Pidpriemstvo i innovacii*, no. 34, pp. 226–230. Available at: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/766> (accessed: 17 May 2025).
12. Shostak L., Shmarovoz O., Matveychuk S. (2024) Anticrizovi strategii v sistemi biznes-modeli. [Anti-crisis strategies in the system of the business model of enterprise development]. *Economica ta suspilstvo*, no. 66. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4610/4553> (accessed: 17 May 2025).