

ТРИАДА ПАРАДИГМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

©2025 ПРОХОРОВА В. В., ЮХМАН Я. В., ЩЕРБИНА Є. В.

УДК [005.21:005.336]:338.1

JEL Classification: M10; M21; Q01; D81; O33

Прохорова В. В., Юхман Я. В., Щербина Є. В.

Тріада парадигми забезпечення антикризового управління стійким розвитком підприємств

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування і практичної реалізації механізмів інтеграції антикризового управління зі стратегіями стійкого розвитку. Формування ефективної тріади управління стає запорукою не лише збереження життєздатності підприємств у кризовий період, але й створення основ для їхнього сталого зростання в посткризовій перспективі. Метою статті є розроблення концептуальної моделі тріади парадигми забезпечення антикризового управління стійким розвитком підприємства, що інтегрує стратегічний, тактичний та операційні рівні управлінських рішень і дозволяє підвищити ефективність антикризових заходів у поєднанні з довгостроковими цілями розвитку. Обґрунтовано парадигму управлінської тріади, що інтегрує стратегічний, тактичний та операційні рівні антикризового управління в єдину когерентну систему. Така структура дозволяє забезпечити системну керованість підприємством в умовах змін зовнішнього середовища та сприяє стійкому розвитку навіть за високого рівня невизначеності й ризиків. На стратегічному рівні тріади визначаються довгострокові цілі стійкого розвитку, формуються антикризові політики, сценарії розвитку подій і механізми адаптації до мегатрендів. Тактичний рівень концентрується на адаптації внутрішніх ресурсів, розробці управлінських рішень, синхронізації змін та координації взаємодії між підсистемами підприємства. Операційний рівень охоплює впровадження кризових заходів у реальному часі, забезпечення оперативного контролю, звітності та підтримки критичних бізнес-процесів. Запропоновано прикладну модель тріади, адаптовану до специфіки діяльності підприємства, яка базується на поєднанні сценарного планування, цифрових інструментів моніторингу, ефективного оцінювання та автоматизованих механізмів зворотного зв'язку. Це дозволяє впроваджувати тріаду не лише як концепт, а як практичний механізм управління в умовах постійної динаміки змін. Розроблено систему комплексного оцінювання ефективності впровадження тріади, що враховує фінансові, операційні, організаційні та стратегічні індикатори стійкості. У фокусі – інтегральні коефіцієнти реагування, адаптивності та довготривалого зростання. Доведено, що запропонована тріада забезпечує уникнення фрагментації управлінських процесів, мінімізує дублювання функцій і втрати управлінської цілісності. Вона формує стратегічно керовану й технологічно гнучку систему, здатну ефективно функціонувати в умовах кризи й невизначеності.

Ключові слова: антикризове управління, забезпечення, стійкість, розвиток, підприємство, механізм, стратегія.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-2-134-142>

Рис.: 5. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 16.

Прохорова Вікторія Володимирівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: vkprohkorova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2552-2131>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2000787>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57203623016>

Юхман Ярина Василівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: yaryna2003@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3535-731X>

Щербина Євген Валерійович – здобувач ступеня доктора філософії, аспірант кафедри економіки та менеджменту, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: shcheririna63@gmail.com

UDC [005.21:005.336]:338.1

JEL Classification: M10; M21; Q01; D81; O33

Prokhorova V. V., Yuhman Y. V., Shcherbyna Y. V. The Triad of the Paradigm of Ensuring Crisis Management for Sustainable Development of Enterprises

The relevance of the research is determined by the necessity for scientific substantiation and practical implementation of mechanisms for integrating crisis management with sustainable development strategies. The formation of an effective management triad becomes a guarantee not only for preserving the viability of enterprises during a crisis period but also for creating the foundations for their sustainable growth in the post-crisis perspective. The aim of the article is to develop a conceptual model of the triad of the paradigm of ensuring crisis management for the sustainable development of enterprises, which integrates strategic,

tactical, and operational levels of management decisions and allows for increasing the effectiveness of crisis measures in conjunction with long-term development goals. The paradigm of the management triad is substantiated, integrating the strategic, tactical, and operational levels of crisis management into a single coherent system. This structure enables systematic management of the enterprise in the context of changes in the external environment and fosters sustainable development even amid high levels of uncertainty and risks. At the strategic level, long-term goals for sustainable development are established, crisis policies are formed, event development scenarios are created, and mechanisms for adaptation to megatrends are developed. The tactical level focuses on adapting internal resources, crafting managerial decisions, synchronizing changes, and coordinating interactions among the enterprise's subsystems. The operational level includes the implementation of crisis measures in real-time, ensuring operational control, reporting, and supporting critical business processes. An applied model of the triad, tailored to the specifics of the enterprise's operations, is proposed, which is based on a combination of scenario planning, digital monitoring tools, effective evaluation, and automated feedback mechanisms. This allows for the implementation of the triad not only as a conception but as a practical management mechanism in the context of constant dynamics of change. A system for comprehensive evaluation of the effectiveness of the triad's implementation has been developed, which takes into account financial, operational, organizational, and strategic indicators of sustainability. The focus is on integral coefficients of responsiveness, adaptability, and long-term growth. It is proved that the proposed triad helps avoid the fragmentation of management processes, minimizes duplication of functions, and losses of management integrity. It creates a strategically managed and technologically flexible system capable of effectively functioning in conditions of crisis and uncertainty.

Keywords: crisis management, provision, sustainability, development, enterprise, mechanism, strategy.

Fig.: 5. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 16.

Prokhorova Viktoriia V. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department, Department of Economics and Management, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: vkprokhorova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2552-2131>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2000787>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57203623016>

Yukhman Yaryna V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business Investment, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: yaryna2003@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3535-731X>

Shcherbyna Yevhen V. – Graduate of the degree of Doctor of Philosophy, Postgraduate Student of the Department of Economics and Management, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: shcheririna63@gmail.com

Вступ. У сучасних умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища, постійного впливу кризових факторів та посилення конкурентного тиску, питання ефективного антикризового управління набувають особливої значущості для забезпечення стійкого розвитку підприємств. Традиційні підходи до управління виявляються недостатніми в умовах багатовекторних ризиків і невизначеності, що вимагає формування нових концептуальних моделей управління, здатних інтегрувати стратегії виживання та розвитку в єдину систему. Одним із перспективних підходів є парадигма «тріади забезпечення», що поєднує стратегічні, тактичні та операційні аспекти антикризового управління. Її цінність полягає в здатності забезпечити системне й узгоджене реагування на загрози, одночасно орієнтуючись на довгострокові цілі розвитку. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати втрати в період кризи, а й забезпечити адаптивну здатність підприємства до нових умов функціонування.

Аналіз останніх досліджень і невирішена частина проблеми. Розвиток теорії і практики, пов'язаних із концептуальними положеннями антикризового управління, висвітлено в працях багатьох учених, таких як: Ареф'єв С. О., Цзіфань Ч., Овчаренко А. Ю., Сова О. Ю., Бугай В. З., Бурка М. Г., Єпіфанова І., Болотнов Д., Марачевська А., Шатайло О. А., Юринець О. В., Ахновська І. О., Панасюк П. І., Павлін П. Д., Ільків О. Д., Тесленко О. С., Вараксіна О. В.,

Жовнір В. І., Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Сафарі Ф. Х., Назарова Л. В., Коненко В. В.

Наукові джерела, присвячені тематиці антикризового управління на підприємствах, трактують його як комплекс дій, спрямованих на виведення організації з критичного стану, а також попередження банкрутства через фінансову стабілізацію. Так, у роботах [1–4] антикризове управління розглядається як складова загальної системи менеджменту підприємства, тісно пов'язана з регулюванням його фінансово-господарської діяльності.

У роботах [5–7] антикризове управління подається як процес, у межах якого передбачаються виявлення потенційних загроз, аналіз ознак кризи, розробка заходів мінімізації її негативних наслідків, а також трансформація викликів у джерело розвитку. В роботах [8–10] антикризове управління – це один із базових етапів менеджменту, що охоплює функції планування, організації, мотивації та контролю з метою досягнення визначених цілей навіть в умовах нестабільності.

В роботах [11–13] акцентується увага на превентивному характері антикризового управління, яке спрямоване на недопущення глибоких деформацій у господарській діяльності та підтримку стабільної роботи підприємства, відзначаючи його відмінність від традиційних форм менеджменту. Формуванню інструментарію антикризового управління суб'єктами господарювання в умовах розвитку

цифрових технологій та прискорення науково-технічного прогресу присвячено роботи [14–16].

Проте ще залишаються недостатньо розробленими питання, пов'язані із запровадженням сучасних умов господарювання підходи та механізми мотивації персоналу. Важливість вивчення проблеми мотивації праці в сучасних економічних умовах обумовлюється особливою цінністю людського фактору для підтримки конкурентоспроможності та успішності будь-якого бізнесу. В економічній літературі недостатньо обґрунтовано розуміння процесу мотивації трудових ресурсів, особливості формування форм, методів, а також рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації праці на підприємствах.

Таким чином, узагальнення існуючих підходів дозволяє трактувати антикризове управління як багаторівневу, інтегровану систему, що спрямована на виявлення, оцінювання, нейтралізацію та подолання загроз із мінімальними витратами і ризиками для підприємства, з акцентом на стабілізацію та стратегічну трансформацію.

Сучасне економічне середовище характеризується високою динамікою змін, частими кризовими явищами та непередбачуваністю зовнішніх і внутрішніх факторів впли-

ву. Це вимагає від підприємств не лише оперативного реагування на загрози, а й формування системного підходу до управління, який би одночасно забезпечував стабільність, адаптивність і розвиток. Проблема полягає в тому, що більшість існуючих моделей антикризового управління орієнтовані на короткострокові дії, не враховуючи потребу у стратегічній узгодженості та довгостроковій стійкості.

Недостатній рівень інтеграції стратегічних, тактичних і операційних механізмів в управлінні унеможливує ефективне реагування на системні ризики та послаблює потенціал сталого розвитку підприємств. Відсутність цілісної парадигми, що враховує не лише подолання криз, але й забезпечення розвитку, становить наукову та практичну проблему, яка потребує розв'язання.

Кризове середовище вимагає від підприємств відмови від традиційної, стабільної моделі управління на користь адаптивних, гнучких і багаторівневих парадигм. Теоретичною основою для переосмислення управління в умовах дестабілізації виступає системна парадигма, яка розглядає підприємство як відкриту, саморегульовану систему, що реагує на зовнішні впливи через механізми адаптації, зворотного зв'язку та зміни структури (рис. 1).



Рис. 1. Ключові парадигми в умовах кризи

Джерело: сформовано авторами

Зазначені на рис. 1 парадигми формують наукову основу для інтеграції стратегічного та оперативного рівнів управління, які й об'єднуються у запропонованій тріаді парадигм забезпечення.

У науковій літературі немає єдиного підходу до визначення поняття «антикризове управління». Найбільш поширені трактування зосереджуються на системі управлінських дій, спрямованих на подолання кризових явищ, збереження стабільності та запобігання повторним деструктивним змінам. Зокрема, антикризове управління визначає як форму стратегічного управління, орієнтовану на передбачення загроз і своєчасну адаптацію. У вітчизняній практиці антикризове управління розглядається як набір інструментів діагностики, реагування, стабілізації та відновлення діяльності підприємства.

Стійкий розвиток підприємства визначається як здатність підприємства забезпечувати стабільне функціонування у довгостроковій перспективі з урахуванням екологічних, економічних, соціальних і технологічних чин-

ників. У контексті корпоративного управління, це означає: збереження фінансової стабільності; підтримку конкурентоспроможності; екологічну та соціальну відповідальність; здатність до інноваційного оновлення.

Узгодження цих двох категорій (антикризове управління та стійкий розвиток) дозволяє розглядати кризу не лише як загрозу, а і як тригер трансформації, за умови правильно побудованої управлінської моделі.

Сучасна наукова та практична література виокремлює певні стратегії забезпечення стійкості підприємств в умовах нестабільності, які наведено на рис. 2.

Тріада парадигми забезпечення антикризового управління – це концептуальний зміст з акцентом на структурну логіку, взаємодію рівнів та узгодження зі стійким розвитком. Управління підприємством в умовах кризи потребує не лише реактивних дій, а й системної, ієрархічно організованої моделі, здатної забезпечити узгоджене функціонування у коротко- і довгостроковому горизонті. У зв'язку з цим запропоновано концепцію тріади парадиг-



Рис. 2. Стратегії забезпечення стійкості підприємств в умовах нестабільності

Джерело: сформовано авторами

ми забезпечення антикризового управління, яка інтегрує три взаємопов'язані рівні: стратегічний, тактичний і операційний. Ця трирівнева модель дозволяє гармонізувати цілі, ресурси, процеси та ризики в межах єдиної антикризової логіки стійкого розвитку.

Тріаду парадигми забезпечення антикризового управління стійким розвитком розглянуто на рис. 3.

Стратегічний рівень формує загальне бачення, цілі та вектори антикризового розвитку. На цьому рівні реалізуються такі інструменти як аналіз, діагностика, сценарне прогнозування, стратегічна карта ризиків. Стратегічний рівень задає рамки для двох нижчих рівнів, формує основу «антикризової чутливості» підприємства.

Тактичний рівень відповідає за планування середньострокових дій, спрямованих на реалізацію стратегічних

цілей з урахуванням поточних обмежень, діє як механізм узгодження між довгостроковими цілями та оперативною реальністю. Його ефективність визначається якістю внутрішньої комунікації, швидкістю реагування на сигнали середовища та доступністю ресурсів.

Операційний рівень – рівень безпосередньої реалізації заходів у відповідь на кризу. Операційний рівень діє в реальному часі та є основою для зворотного зв'язку, що впливає на уточнення рішень вищих рівнів.

Показано, що тріада є не просто сукупністю незалежних рівнів – вона функціонує як ієрархічна, зворотно-адаптивна система.

Модель тріади інтегрується у концепцію сталого розвитку підприємства через певні локальні механізми (табл. 1).

Таблиця 1

Механізми інтегрування моделі тріади

Рівень тріади	Внесок у стійкий розвиток
Стратегічний	Забезпечення стратегічної екологічної, соціальної та економічної рівноваги. Формування інноваційних векторів розвитку
Тактичний	Збалансування ресурсів, оперативне планування «зелених» та інклюзивних ініціатив
Операційний	Забезпечення сталого функціонування в кризових умовах, впровадження стандартів, підвищення енергоефективності

Джерело: сформовано авторами

Таким чином, тріада не суперечить ідеї стійкості, а є її архітектурним каркасом, що адаптується під кризові впливи та водночас зберігає орієнтацію на довгострокові цілі.

Структурна логіка тріади ґрунтується на ієрархічному принципі управління, згідно з яким вища ланка задає вектор, а нижча реалізує; за законами кібернетики – система

має здатність до саморегуляції за допомогою зворотного зв'язку; теорії адаптивних систем – ефективність організації в умовах нестабільності залежить від її здатності змінювати структуру та поведінку відповідно до сигналів середовища; моделі «відкритого підприємства», яка передбачає постійну взаємодію із зовнішнім середовищем і зміну управлінської логіки залежно від контексту.

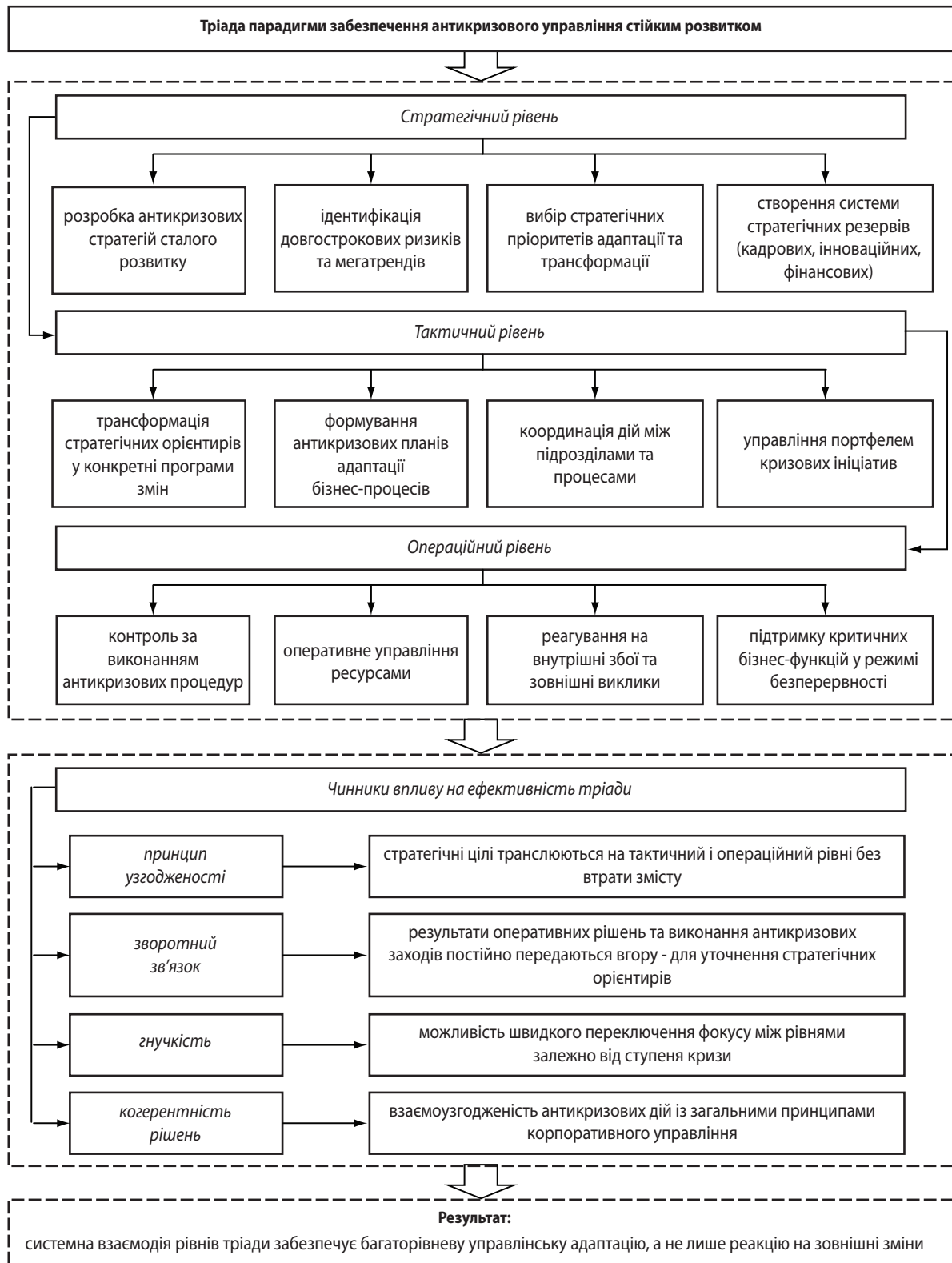


Рис. 3. Тріада парадигми забезпечення антикризового управління стійким розвитком

Джерело: сформовано авторами

У цьому контексті тріада виступає не лише як організаційна модель, а як когнітивна рамка прийняття рішень, що допомагає менеджменту орієнтуватися у складному багатофакторному середовищі.

Це обумовлює доцільність розгляду механізмів реалізації антикризового управління в системі забезпечення стійкого розвитку. Реалізація тріади парадигми антикризового управління на практиці вимагає створення ефектив-

них механізмів, здатних забезпечити виявлення, оцінювання, адаптацію та трансформацію управлінських рішень відповідно до динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Такі механізми мають ґрунтуватися не лише на реактивних діях, а й на превентивному управлінні ризиками, когерентній трансформації організаційних структур і гнучкому стратегічному плануванні.

Інструменти оцінювання кризових загроз наведено на рис. 4.

Ефективне оцінювання кризових загроз дозволяє сформувати картину ризик-профілю підприємства та визначити межі його антикризової стійкості.

Зазначені на рис. 4 стратегії мають бути побудовані на основі принципів адаптивності, мультиваріантності та оперативності.

Особлива увага приділяється системі раннього попередження, що сигналізує про необхідність оперативного перегляду тактичних планів. В умовах кризи важливо не лише реалізувати зміни, а забезпечити їхню узгодженість, керованість і стійкість. Для цього доцільно застосовувати концепцію когерентного управління змінами, яка передбачає цілісну інтеграцію змін на стратегічному, організаційному, процедурному та комунікаційному рівнях (рис. 5).

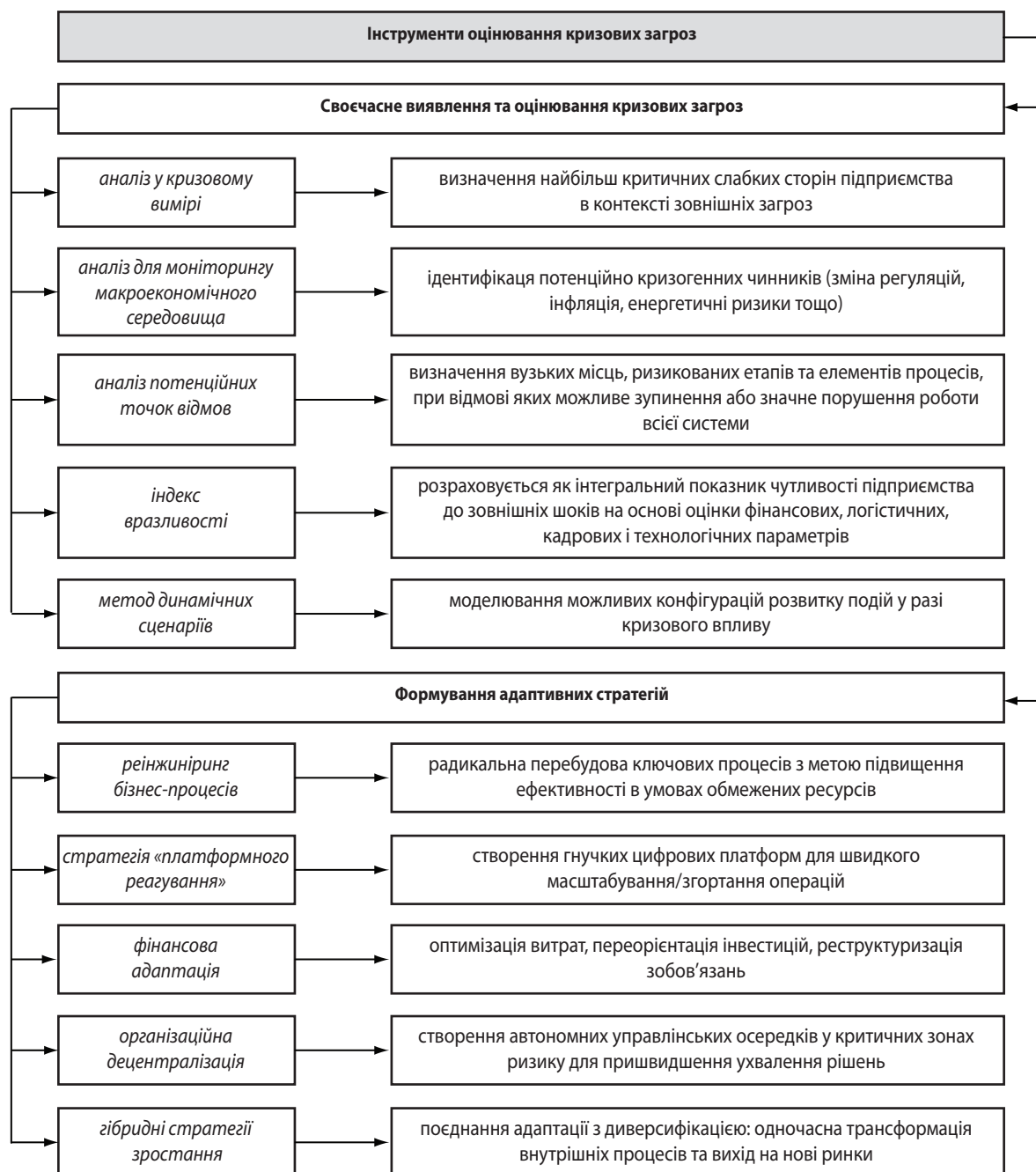


Рис. 4. Інструменти оцінювання кризових загроз

Джерело: сформовано авторами

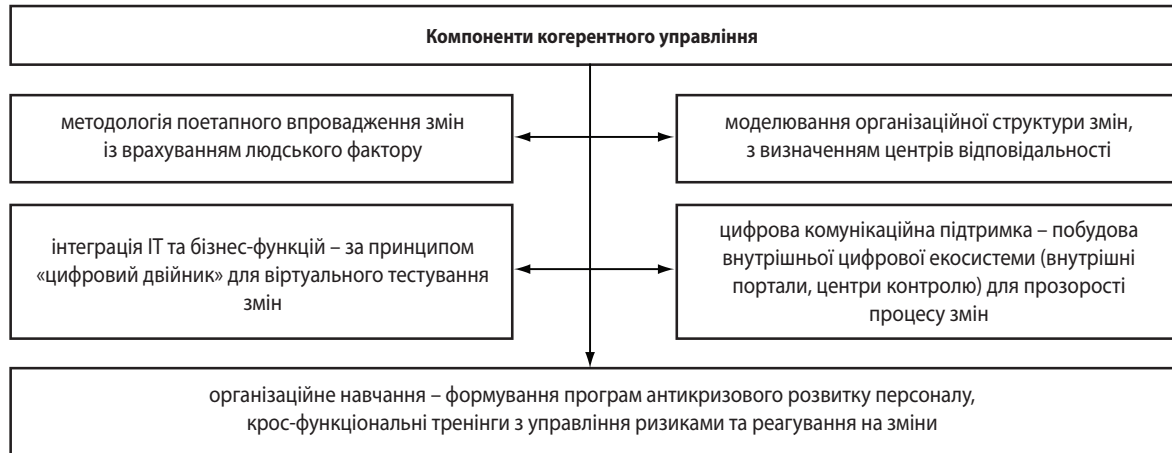


Рис. 5. Компоненти когерентного управління

Джерело: сформовано авторами

Управління змінами має бути не фрагментарним, а когерентним – тобто узгодженим як у часі, так і за структурною логікою управління. Тільки у такому разі підприємство зможе перейти від етапу виживання до сталого розвитку навіть в умовах глибокої трансформації середовища.

Отже, механізми реалізації антикризового управління повинні ґрунтуватися на комплексному поєднанні інструментів моніторингу, адаптації та змінотворення. Їх ефективне впровадження забезпечує можливість підприємству не лише стабілізуватися в кризовий період, а й зберегти стійкість у посткризовій динаміці, що є основою для довгострокового сталого розвитку.

Ефективне застосування концепції тріади парадигми антикризового управління вимагає її трансформації в прикладну модель, що може бути інтегрована в систему управління конкретного підприємства. Така модель повинна забезпечувати багаторівневу керуваність, адаптивність і стійкість, поєднуючи стратегічне бачення з оперативною реалізацією.

Побудова моделі тріади реалізується як інтеграційна система, що включає три ключові підсистеми – стратегічну, тактичну та операційну, кожна з яких має власну ці-

льову функцію, методи реалізації та механізми зворотного зв'язку.

Структура моделі тріади включає основні функції, рівні, цілі, інструменти, які наведені в табл. 2.

Модель тріади передбачає застосування зворотного зв'язку для самокоригування стратегій за результатами моніторингу на основі принципів agile-управління та сценарної ревізії.

Модель тріади реалізується в рамках цифрової платформи управління стійкістю, що дозволяє централізовано керувати критичними показниками в реальному часі.

Для кількісного і якісного оцінювання результативності впровадження моделі тріади застосовано систему інтегральних і динамічних показників, що вимірюють не лише фінансову стабільність, а й стійкість адаптивних процесів. Основні показники та критерії ефективності моделі тріади показані в табл. 3.

Таким чином, модель тріади має прикладну ефективність у практичних умовах. Вона забезпечує баланс між жорстким антикризовим реагуванням та гнучким управлінням розвитком. Її адаптивна структура дозволяє модифікувати модель під різні галузі (енергетика, логістика, ви-

Таблиця 2

Структура моделі тріади

Рівень	Ціль	Основні функції	Інструменти
Стратегічний	Довгострокове забезпечення антикризової стійкості та сталого розвитку	стратегічне планування, ризик-моніторинг, резервування	Сценарне прогнозування, стратегічна карта ризиків, KPI сталого розвитку
Тактичний	Середньострокова адаптація та перетворення стратегій у практичні програми	Програми змін, антикризові плани, оптимізація структур	Карта бізнес-процесів, план-графік адаптації
Операційний	Оперативне реагування на кризу, підтримка функцій і бізнес-континуїті	Моніторинг ресурсів, виконання планів, цифрова підтримка	Інтегровані платформи управління ресурсами підприємства (ERP-системи), що об'єднують фінанси, виробництво, закупівлі, логістику, персонал і аналітику в єдиному цифровому середовищі. Система (BI-аналітика) – об'єднує в собі збір, обробку, візуалізацію, аналіз і прогнозування даних у реальному часі

Джерело: сформовано авторами

Основні показники та критерії оцінки ефективності моделі тріади

Група показників	Критерій	Ціль оцінки
Фінансова стійкість	Рентабельність активів, маржа	Підтримка рентабельності при зниженні доходу
Операційна стійкість	Простий критичних систем, середній час реагування	Мінімізація простоїв
Адаптивність	Час розробки й впровадження антикризових програм	Реакція в межах 2–4 тижнів
Інституційна готовність	Частка персоналу, охопленого кризовими тренінгами	Не менше 70 % ключових працівників
Інноваційність	Кількість ініціатив/проектів адаптації	Мінімум 3 на рік

Джерело: сформовано авторами

робництво) з урахуванням рівня цифрової трансформації та специфіки ризиків.

Висновки. У межах антикризового управління доцільно виділити концептуальну модель парадигмальної тріади, що забезпечує інтеграцію стратегічного, тактичного та операційного рівнів в єдину когерентну систему управління підприємством. Такий підхід уможливує формування механізмів стійкого розвитку суб'єктів господарювання в умовах багатофакторної невизначеності та кризової турбулентності зовнішнього середовища.

Встановлено функціональну ієрархію компонентів тріади: стратегічний рівень фокусується на розробці довгострокових антикризових стратегій і визначенні орієнтирів сталого розвитку; тактичний – на оптимізації розподілу ресурсів, координації змін та забезпеченні адаптивності бізнес-процесів; операційний – на безпосередньому впровадженні антикризових заходів, контролю виконання та підтримці функціональної безперервності.

Розглянуто прикладну реалізацію трирівневої моделі, адаптовану до галузевих особливостей підприємств, яка базується на поєднанні сценарного планування, цифрових інструментів моніторингу, звітності та управлінського аналізу. Розроблено інтегровану систему оцінювання ефективності впровадження тріади, що охоплює фінансові, операційні, організаційні та стратегічні параметри стійкості підприємства.

Підтверджено, що використання тріадної моделі сприяє забезпеченню системної керованості в умовах кризи, мінімізує ризики фрагментації управлінських рішень, усуває дублювання функцій та підтримує стратегічну орієнтацію діяльності. Ієрархічно-адаптивна логіка тріади ґрунтується на принципах кібернетики, синергетики та сучасної теорії організаційного розвитку, що забезпечує її універсальність і можливість масштабування до різних типів підприємств.

Інформаційні технології розглядаються як необхідна інфраструктурна складова тріади, яка забезпечує прозорість управління, оперативність реагування та підвищення обґрунтованості прийнятих рішень. Застосування парадигмального підходу в антикризовому управлінні сприяє переходу від реактивного до проактивного управління складністю та ризиками, формуючи передумови сталого розвитку навіть в умовах постійних змін.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ареф'єв С. О., Цзіфань Ч. Особливості антикризового управління підприємством в системі стратегічних імперативів // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ). Київ : КНУТД, 2017. С. 314–325. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/7425>
2. Овчаренко А. Ю., Круш П. В. Аналіз основних методик антикризового управління фінансово-економічною діяльністю підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2011. Вип. 5. С. 118–120. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12291>
3. Сова О. Ю., Морозов Є. Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70). № 2 (2). С. 43–47. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31\(70\)_2\(2\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_2(2)_10)
4. Бугай В. З., Бурка М. Г. Життєвий цикл як інструмент антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 198–202. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/32.pdf
5. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.
6. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8–13.
7. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 217–221
8. Юринець О. В. Сутність та значення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2021. № 1 (15). С. 92–100.
9. Ахновська, І. О., Панасюк, П. І. Антикризове управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 42–47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-7>
10. Павлін П. Д. Реструктуризація та управлінський реінжиніринг як інструменти антикризового управління підприємством. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 313–319. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP200.313-319>
11. Ільків, О. (2024). Особливості антикризового менеджменту та ролі керівника підприємства в умовах війни. *Via Economica*. 2024. № 6. С. 28–33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-6-4>

12. Костакова Л. Д., Тесленко О. С. Антикризове управління – основа забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 1. С. 5–9. URL: <https://elar.navs.edu.ua/jspui/handle/123456789/25443>

13. Вараксіна О. В., Жовнір В. І. Проблематика антикризового управління підприємством у сучасних реаліях. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 7–8 (308–309). С. 20–25.

DOI: 10.32680/2409-9260-2023-7-8-308-309-20-25

14. Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Сафарі Ф. Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. № 2. С. 187–192.

15. Назарова Л. В. Необхідність антикризового управління на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 281–286. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/55.pdf>

16. Коненко В. В. Цифровий інструментарій антикризового управління бізнесом в період воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1018>

REFERENCES

Akhnovska, I. O., and Panasiuk, P. I. "Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh ekonomiky minimalnoho kontaktu" [Anti-crisis Management of an Enterprise in a Minimal Contact Economy]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 166 (2021): 42-47. : <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-7>

Arefiev, S. O., & Tsyfan, Ch. (2017). Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom v systemi stratehichnykh imperativ. In *Aktualni problemy innovatsiinoho rozvytku klaster-noho pidpriemnytstva v Ukraini: Zbirnyk statei za materialamy Vseukrainskoi naukovy-praktychnoi konferentsii (30 bereznia 2017 r., m. Kyiv) (pp. 314–325)*. Kyiv: KNUtd. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/7425>

Buhai, V. Z., and Burka, M. H. "Zhyttievyi tsykl yak instrument antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom" [Life Cycle as a Tool for Anti-crisis Management of an Enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*. 2017. https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/32.pdf

Ilkiv, O. "Osoblyvosti antykrizovoho menedzhmentu ta roli kerivnyka pidpriemstva v umovakh viiny" [Features of Anti-crisis Management and the Role of the Enterprise Manager in Wartime]. *Via Economica*, no. 6 (2024): 28-33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-6-4>

Konenko, V. V. "Tsyfrovyi instrumentarii antykrizovoho upravlinnia biznesom v period voiennoho stanu" [Digital Tools for Anti-crisis Business Management During Martial Law]. *Efektivna ekonomika*. 2023. <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1018>

Kostakova, L. D., and Teslenko, O. S. "Antykryzove upravlinnia - osnova zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [Anti-crisis Management is the Basis for Ensuring the Economic Se-

curity of an Enterprise]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*. 2021. <https://elar.navs.edu.ua/jspui/handle/123456789/25443>

Marachevska, A. "Praktychna tsinnist antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom u voiennyi ta pislivoiennyi chas v Ukraini" [The Practical Value of Anti-crisis Management of an Enterprise in Wartime and Post-war Times in Ukraine]. *SWorldJournal*, no. 13-02 (2022): 8-13.

Nazarova, L. V. "Neobkhdnist antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvi" [The Need for Crisis Management at the Enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2018. <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/55.pdf>

Ovcharenko, A. Yu., and Krush, P. V. "Analiz osnovnykh metody antykrizovoho upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstva" [Analysis of the Main Methods of Anti-crisis Management of the Financial and Economic Activities of an Enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia*. 2011. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12291>

Pavlin, P. D. "Restructuryzatsiia ta upravlinskyi reinzhynirynh yak instrumenty antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom" [Restructuring and Management Reengineering as Tools for Anti-crisis Management of an Enterprise]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 200 (2025): 313-319. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.313-319>

Shatailo, O. A. "Zmistovna kharakterystyka systemy antykrizovoho upravlinnia" [Content Description of the Crisis Management System]. *Biznes Inform*, no. 5 (2019): 217-22.

Sova, O. Yu., and Morozov, Ye. Yu. "Suchasna paradyhma antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom" [The Modern Paradigm of Anti-crisis Management of an Enterprise]. *Vcheni zapysky Tavris-koho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seria : Ekonomika i upravlinnia*. 2020. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31\(70\)_2\(2\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_2(2)_10)

Tymoshenko, O. V., Butska, O. Yu., and Safari, F. Kh. "Antykrizove upravlinnia yak peredumova pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva" [Anti-crisis Management as a Prerequisite for Increasing the Efficiency of an Enterprise]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 23, no. 2 (2016): 187-192.

Varaksina, O. V., and Zhovnir, V. I. "Problematyka antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh realiakh" [The Problems of Anti-crisis Management of an Enterprise in Modern Realities]. *Naukovy visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 7-8(308-309) (2023): 20-25. DOI: 10.32680/2409-9260-2023-7-8-308-309-20-25

Yepifanova, I., and Bolotnov, D. "Mistse stratehii v systemi antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy" [The Place of Strategy in the System of Anti-crisis Management of Enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 3 (2022): 335-338.

Yurynets, O. V. "Sutnist ta znachennia urhennykh instrumentiv antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy" [The Essence and Importance of Urgent Anti-crisis Management Tools for Enterprises]. *Economic journal Odessa polytechnic university*, no. 1(15) (2021): 92-100.

Стаття надійшла до редакції 25.05.2025 р.

Статтю прийнято до публікації 17.06.2025 р.