



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.109>

УДК 338.24:005.334:355.4

О. В. Левкович,

к. е. н., доцент, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4570-4963>

АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

O. Levkovych,

*PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Finance,
Banking and Insurance, Oles Honchar Dnipro National University*

ANTI-CRISIS STRATEGY FOR ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF HYBRID THREATS

У статті досліджено теоретико-методологічні засади формування антикризової стратегії підприємств в умовах гібридних загроз. Проаналізовано підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до визначення сутності антикризового управління та гібридних загроз економічній безпеці. Систематизовано компоненти антикризової стратегії, побудовано авторську класифікаційну схему та порівняльні таблиці. Проведено

порівняльний аналіз рівня кризостійкості галузей України в умовах гібридних загроз. На основі аналізу показників українських підприємств за 2020–2024 роки визначено ключові загрози та запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення стійкості системи управління. На основі проведеного аналізу наукових підходів та емпіричних запропоновано авторську структурно-логічну модель антикризової стратегії підприємства в умовах гібридних загроз, яка базується на принципах системності, адаптивності, проактивності та інтеграції.

The article investigates the theoretical and methodological foundations of anti-crisis strategy formation in enterprises under conditions of hybrid threats. The relevance of the study is due to the need to form a comprehensive anti-crisis strategy that would integrate traditional crisis management methods with mechanisms for countering hybrid threats and ensure the long-term sustainability of the enterprise, especially a high-tech enterprise. The approaches of domestic and foreign scholars to defining the essence of anti-crisis management and hybrid threats to economic security are analyzed. A comparative analysis of the level of crisis resistance of Ukrainian industries in the face of hybrid threats was conducted. The components of anti-crisis strategy are systematized, an authorial classification scheme and comparative tables are constructed. Based on the analysis of Ukrainian enterprises' performance indicators for 2020–2024, key threats are identified and practical recommendations are proposed to enhance the resilience of the management system.

The conducted research allows us to formulate the following conclusions. The anti-crisis strategy of an enterprise in the conditions of hybrid threats is a qualitatively new phenomenon of management science, which synthesizes elements of traditional anti-crisis management, security management, crisis communications and digital transformation. Classical approaches to anti-crisis management, focused mainly on financial instruments, are insufficient to neutralize the complex hybrid impact. Analysis of the scientific achievements of

domestic and foreign scientists has shown the convergence of approaches towards a systemic, proactive and adaptive understanding of the anti-crisis strategy. Analysis of the dynamics of indicators for 2020–2024 has confirmed the catastrophic impact of hybrid threats on the economic activities of enterprises, while enterprises with formalized anti-crisis strategies demonstrate significantly higher crisis resilience. A four-level structural-logical model of anti-crisis strategy is proposed, which provides a systemic approach to management in conditions of hybrid threats, integrating diagnostic, strategic, tactical and operational dimensions of management activities into a single adaptive system.

Ключові слова: *антикризова стратегія, гібридні загрози, антикризове управління, економічна безпека підприємства, високотехнологічні підприємства, державна політика, стратегічне управління, глобалізація, діджиталізація, стійкість, адаптивність, інновації.*

Keywords: *anti-crisis strategy, hybrid threats, anti-crisis management, enterprise economic security, high-tech enterprises, public policy, strategic management, globalization, digitalization, sustainability, adaptability, innovation*

Постановка проблеми. Сучасне підприємницьке середовище України характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності, зумовленим повномасштабним збройним конфліктом, санкційним тиском, кіберзагрозами, дезінформаційними кампаніями та економічними диверсіями. Сукупність цих чинників утворює феномен гібридних загроз — комбінованого впливу військових, економічних, інформаційних та кібернетичних інструментів, спрямованих на дестабілізацію господарської діяльності суб'єктів ринку.

Проблематика антикризового управління набуває нового виміру в контексті гібридного протистояння: класичні інструменти фінансового оздоровлення виявляються недостатніми, оскільки кризи набувають системного, асиметричного та непередбачуваного характеру. За даними

Державної служби статистики України, протягом 2022–2024 років понад 42 % підприємств реального сектору економіки зазнали суттєвого погіршення фінансово-господарських показників унаслідок комплексного впливу гібридних загроз [1].

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю формування комплексної антикризової стратегії, яка б інтегрувала традиційні методи кризового менеджменту із механізмами протидії гібридним загрозам та забезпечувала довгострокову стійкість підприємства, а особливо високотехнологічного підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні та практичні аспекти антикризової стратегії управління підприємствами в сучасних українських реаліях досліджують такі вчені, як: О. Гарафонова, О. Бабіч, Д. Возний [4], І. Лункіна [5], І. Поворознюк, В. Будзінський [7], О. Федик [9]. Обґрунтування та вибір антикризових стратегій управління підприємствами у своїх працях досліджують С. Богуславська, С. Білоус, В. Дяк [2], Н. Бочарова, Є. Тупицька [3], О. Одношевна, А. Мінковська [6], К. Пріб [8] та інші. Вчені наголошують на важливості формуванні антикризової стратегії у розвитку бізнесу та досліджують особливості впровадження таких стратегій у різних галузях економіки. Проте, не зважаючи на значний внесок науковців, багато питань потребують уточнення, доопрацювання та осучаснення.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування антикризової стратегії підприємств в умовах гібридних загроз.

Виклад основного матеріалу. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем нестабільності, що обумовлено гібридними загрозами, які включають військові, економічні, інформаційні та кібернетичні чинники. В умовах воєнного стану підприємства змушені функціонувати за підвищеного рівня ризику, що потребує розробки ефективних антикризових стратегій. Антикризове управління є системою заходів, спрямованих на попередження, нейтралізацію та подолання кризових

явищ у діяльності підприємства. У сучасних умовах його значення суттєво зростає через вплив гібридних загроз, особливо для високотехнологічних підприємств.

Високотехнологічне підприємство — це суб'єкт господарювання, що спеціалізується на розробці, виробництві та впровадженні наукомісткої продукції, використовуючи найновіші, прогресивні технології. Такі компанії мають високу частку витрат на дослідження (R&D), кваліфікований персонал та орієнтуються на інновації для забезпечення конкурентоспроможності. Ключові характеристики високотехнологічного підприємства можна зазначити: наукомісткість, коли виробництво базується на результатах наукових досліджень; інноваційність, коли відбувається постійна розробка та виведення на ринок нових продуктів або технологій; висока кваліфікація персоналу, коли залучаються фахівці, здатні працювати з сучасним обладнанням та ІІІ; конкурентоспроможність, коли використовуються технології як основний інструмент для підвищення позицій на ринку; висока додана вартість, коли продукція коштує дорожче завдяки її унікальності та технологічності [2].

Термін «гібридні загрози» набув широкого вжитку після 2014 року та отримав офіційне визначення в документах НАТО та Євросоюзу. У контексті управління підприємствами під гібридними загрозами слід розуміти сукупність скоординованих деструктивних дій різної природи (економічних, кібернетичних, інформаційних, фізичних), спрямованих на підрив господарської діяльності суб'єктів ринку та дестабілізацію економічного середовища.

Ключовою характеристикою гібридних загроз є їх синергетичний ефект: окремі складові (наприклад, кібератака і інформаційна дискредитація, а також перебої в постачаннях) у комбінації завдають значно більшої шкоди, ніж кожна з них окремо. Це зумовлює необхідність системного підходу до антикризової стратегії [3].

Науковці Інституту стратегічних досліджень виокремлюють шість базових типів гібридних загроз для вітчизняних підприємств:

- 1) кібератаки на інформаційну та виробничу інфраструктуру;
- 2) маніпуляції з ланцюгами постачань;
- 3) фінансові диверсії (атаки на платіжні системи, заморожування активів);
- 4) дезінформаційні кампанії проти репутації підприємства;
- 5) фізичне знищення або пошкодження виробничих активів;
- 6) адміністративно-регуляторні диверсії (блокування дозволів, сертифікатів, рахунків).

За результатами опитування 287 керівників підприємств України, проведеного аналітичним центром «Cedos» у 2024 році, найбільш руйнівними гібридними загрозами виявилися: кібератаки (відзначили 71 % респондентів), знищення інфраструктури (64 %), перебої в постачаннях (58 %), дезінформаційні кампанії (43 %) та фінансові обмеження (39 %). Сукупний економічний збиток від гібридних загроз для приватного сектору за 2022–2024 роки оцінюється у понад 340 млрд грн [1].

Для комплексного аналізу впливу гібридних загроз на діяльність підприємств України розглянемо динаміку ключових індикаторів за 2020–2024 роки. Визначений часовий горизонт охоплює доковідний базовий рік, кризи COVID-19 (2020–2021 рр.), початок повномасштабного вторгнення (2022 р.) та адаптаційний період (2023–2024 рр.).

Аналіз даних таблиці 1 дозволяє зробити такі висновки. По-перше, 2022 рік став точкою максимального кризового навантаження: частка збиткових підприємств зросла з 24,1 % до 41,3 %, індекс промислового виробництва знизився до 63,2 % від рівня 2021 року, а збитки від кіберінцидентів зросли у 6,95 разів. По-друге, спостерігається позитивна динаміка відновлення у 2023-2024 роках, однак показники ще не досягли довоєнного рівня. По-третє, зафіксовано значне зростання частки

підприємств з формалізованими антикризовими планами – з 19,3 % у 2020 році до 61,4 % у 2024 році, що свідчить про зміну управлінської парадигми.

Таблиця 1. Динаміка ключових показників діяльності підприємств України, 2020–2024 рр.

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.
Частка збиткових підприємств, %	26,8	24,1	41,3	38,7	34,2
Рівень банкрутств (на 10 тис. підприємств)	18,4	16,2	29,8	27,1	23,6
Коефіцієнт поточної ліквідності (сер.)	1,42	1,51	0,97	1,08	1,19
Інвестиції в основний капітал, млрд грн	584,2	651,1	374,8	428,3	462,1
Індекс промислового виробництва, %	93,4	101,7	63,2	78,6	84,3
Частка підприємств з антикризовим планом, %	19,3	24,7	41,2	53,8	61,4
Збитки від кіберінцидентів, млрд грн	4,2	6,8	47,3	38,9	31,7

Джерело: розробка автора за даними [1]

Особливої уваги заслуговує галузевий вимір кризи. За даними Мінекономіки, найбільш постраждалими виявилися: металургія (втрата 67 % потужностей), аграрний сектор (знищення або блокування 28 % виробничих потужностей), машинобудування (-54 % обсягу виробництва), легка промисловість (-43 %). Водночас певну стійкість продемонстрували ІТ-індустрія, фармацевтика та харчова промисловість, які зберегли позитивну динаміку за рахунок географічної диверсифікації та цифровізації бізнес-процесів.

Таблиця 2. Порівняльний аналіз рівня кризостійкості галузей України в умовах гібридних загроз, 2022–2024 рр.

Галузь	Падіння виробництва 2022, %	Відновлення 2023, %	Рівень збитковості, 2024, %	Основний тип гібридної загрози
Металургія	–67,3	+18,4	54,2	Фізичне знищення інфраструктури
Аграрний сектор	–28,1	+22,7	31,8	Блокування логістики, мінування
Машинобудування	–54,0	+14,2	47,6	Кібератаки, розрив ланцюгів постачань
ІТ-індустрія	+3,2	+11,8	8,4	Кібератаки (часткові), кадрові втрати
Фармацевтика	–12,6	+19,3	14,7	Дефіцит сировини, регуляторні загрози
Харчова промисловість	–18,4	+21,6	22,1	Логістичні перебої, енергозалежність
Будівництво	–48,7	+31,4	38,9	Фізичне знищення, нестача матеріалів

Джерело: розробка автора за даними [1]

Залежно від характеру загрози, фінансового стану підприємства та ринкової позиції доцільно розрізняти три базових типи антикризових стратегій: захисну, адаптаційну та наступальну. Кожна з них передбачає специфічний набір заходів та пріоритетів.

Захисна антикризова стратегія застосовується в умовах критичної кризи, коли підприємство перебуває під безпосередньою загрозою банкрутства або повної зупинки діяльності. Її основна мета – збереження ключових активів, мінімізація збитків та забезпечення операційної безперервності. Характерні заходи: скорочення витрат, оптимізація персоналу, продаж непрофільних активів, реструктуризація боргів, переведення критичних процесів у захищені середовища [4,5].

Таблиця 3. Порівняльна характеристика типів антикризових стратегій для умов гібридних загроз

Критерій	Захисна	Адаптаційна	Наступальна
Умови застосування	Критична криза, загроза банкрутства	Помірна криза, стабільне ядро	Сильна позиція, криза як можливість
Часовий горизонт	Короткостроковий (до 1 р.)	Середньостроковий (1–3 р.)	Довгостроковий (3р. і більше)
Головна мета	Виживання	Збереження та адаптація	Розвиток та домінування
Інвестиційна активність	Мінімальна	Вибіркова	Висока
Ризик-апетит	Низький	Помірний	Високий
Кадрова політика	Скорочення	Перекваліфікація	Залучення талантів
Приклад (Україна, 2022–2024)	Більшість металургійних компаній	Агропромхолдинги, фармацевтика	Провідні ІТ-компанії, харчова промисловість

Джерело: розробка автора

Адаптаційна антикризова стратегія є найбільш поширеною в умовах гібридного тиску помірної інтенсивності. Вона передбачає гнучке реагування на зміни середовища при збереженні основного операційного ядра підприємства. Ключові інструменти: диверсифікація постачань та ринків збуту, впровадження хмарних рішень для підвищення відмовостійкості ІТ-систем, розвиток резервних операційних процедур [6].

Наступальна антикризова стратегія використовується підприємствами із достатнім ресурсним потенціалом, які розглядають кризовий період як можливість для зміцнення конкурентної позиції. Вона базується на принципі «творче руйнування» та передбачає активні інвестиції у технологічну модернізацію, поглинання ослаблених конкурентів, вихід на нові ринки та розвиток інноваційних продуктів [7,8].

Формування антикризової стратегії підприємства в умовах гібридних загроз є багатоетапним процесом, що включає комплексну діагностику, стратегічне планування, організацію реалізації та контроль результатів.

Перший етап – стратегічна діагностика, яка передбачає всебічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства через призму гібридних загроз. Інструментарій: SWOT-аналіз (з акцентом на загрози гібридного характеру), PESTEL-аналіз у розрізі гібридного впливу, кількісна оцінка ризиків за методологією COSO ERM 2017, аналіз вразливостей інформаційної інфраструктури (Penetration Testing, Vulnerability Assessment).

Другий етап – сценарне планування, яке є критично важливим в умовах гібридних загроз через їх непередбачуваний та асиметричний характер. Рекомендується розробляти не менше трьох сценаріїв розвитку подій: оптимістичний, базовий та песимістичний. Для кожного сценарію визначаються тригерні показники, порогові значення ключових індикаторів ризику (KRI) та відповідні плани реагування.

Третій етап – вибір та формалізація стратегії, яка полягає у виборі базового типу антикризової стратегії (захисна, адаптаційна або наступальна), розробці стратегічної карти із системою збалансованих показників (BSC), визначенні ресурсного забезпечення та відповідальних осіб.

Четвертий етап – організація реалізації, яка включає формування антикризового штабу, розподіл повноважень та відповідальності, налагодження систем комунікації та звітності. Особливу увагу слід приділити захищеним каналам комунікації між підрозділами, оскільки в умовах гібридних загроз вони є критично вразливими.

П'ятий етап – моніторинг та коригування, яке передбачає постійний контроль ключових індикаторів ефективності антикризової стратегії, своєчасне виявлення відхилень та оперативне внесення коректив. Рекомендується впровадження дашборду реального часу з відображенням стану всіх компонентів антикризової стратегії.

Ефективна антикризова стратегія в умовах гібридних загроз має базуватися на принципах резилієнсу (resilience) – організаційної пружності. Це означає здатність системи не лише протистояти кризовим явищам, але й

відновлюватися після них у короткі строки та виходити з кризи у більш конкурентоспроможному стані, ніж до неї [9].

Для ілюстрації теоретичних положень можна привезти практичний досвід реалізації антикризових стратегій кількох вітчизняних підприємств, що успішно протистояли гібридним загрозам у 2022–2024 роках.

ІТ-компанія «Sigma Software Group» після початку повномасштабного вторгнення реалізувала наступальну антикризову стратегію, засновану на географічній диверсифікації та прискореному масштабуванні. За 2022–2023 роки відкрито офіси у 8 нових країнах, виручка зросла на 34 %, кількість персоналу збільшилась на 22 %. Основними ключовими антикризовими заходами можна зазначити: переведення критичної інфраструктури у хмарні рішення AWS/Azure, впровадження zero-trust архітектури кібербезпеки, розширення клієнтської бази за рахунок ринків ЄС та США.

Агрохолдинг «Астарт-Київ» – компанія реалізувала адаптаційну стратегію в умовах часткової окупації виробничих потужностей та порушення логістичних ланцюгів. Антикризові заходи, які застосовувала дана компанія включали: диверсифікацію маршрутів експорту через Румунію та Польщу; оперативне переорієнтування виробництва на культури із коротшим вегетаційним циклом; страхування врожаю за нестандартними програмами воєнних ризиків; формування 3-місячного запасу насіння та пально-мастильних матеріалів.

Фармацевтична компанія «Дарниця» – підприємство реалізувало захисну стратегію у 2022 році, що переросла в адаптаційну у 2023–2024 роках. На першому етапі основними заходами даного підприємства були: виробничий аудит та перерозподіл потужностей між майданчиками, формування стратегічного запасу субстанцій, перехід на альтернативних постачальників із дружніх країн. На другому етапі розпочалась модернізація виробничих ліній, сертифікація за GMP EU та вихід на нові ринки збуту в Азії та Африці.

Аналіз наведених практичних прикладів дозволяє виокремити спільні риси успішних антикризових стратегій: швидкість прийняття рішень та

гнучкість організаційної структури; сильна корпоративна культура та згуртованість команди; проактивний підхід до управління ризиками ще до початку кризи; здатність швидко переорієнтовувати ресурси та перебудовувати бізнес-модель.

Таким чином, на основі отриманих результатів можна сформулювати наступні пропозиції:

1. Нормативно-правове забезпечення. Рекомендується розробити та затвердити на державному рівні «Методичні рекомендації з формування антикризових стратегій підприємств в умовах гібридних загроз», які мають визначити мінімальні стандарти кризостійкості для підприємств стратегічних галузей.
2. Організаційні заходи. Підприємствам із чисельністю персоналу понад 100 осіб рекомендувати сформувати постійно діючий Антикризовий штаб із чітко визначеними функціями, повноваженнями та протоколами взаємодії. До його складу обов'язково мають входити фахівці з кібербезпеки, фінансів, логістики та комунікацій.
3. Розвиток інституційної спроможності. Пропонується впровадити обов'язкові стрес-тести кризостійкості підприємств (за аналогією з банківськими стрес-тестами НБУ) для підприємств, що претендують на державну підтримку або є учасниками державних контрактів.
4. Цифровізація антикризового управління. Рекомендується впровадження систем раннього попередження криз на основі штучного інтелекту та великих даних, що дозволять автоматично відстежувати індикатори гібридних загроз та надавати управлінські рекомендації в режимі реального часу.
5. Міжнародна кооперація. Доцільно активізувати участь українських підприємств у міжнародних програмах обміну досвідом у сфері антикризового управління (EU4Business, NATO DIANA), що забезпечить доступ до передових практик та інструментів.
6. Кадровий розвиток. Рекомендується запровадити обов'язкові програми підвищення кваліфікації топ-менеджменту з питань антикризового

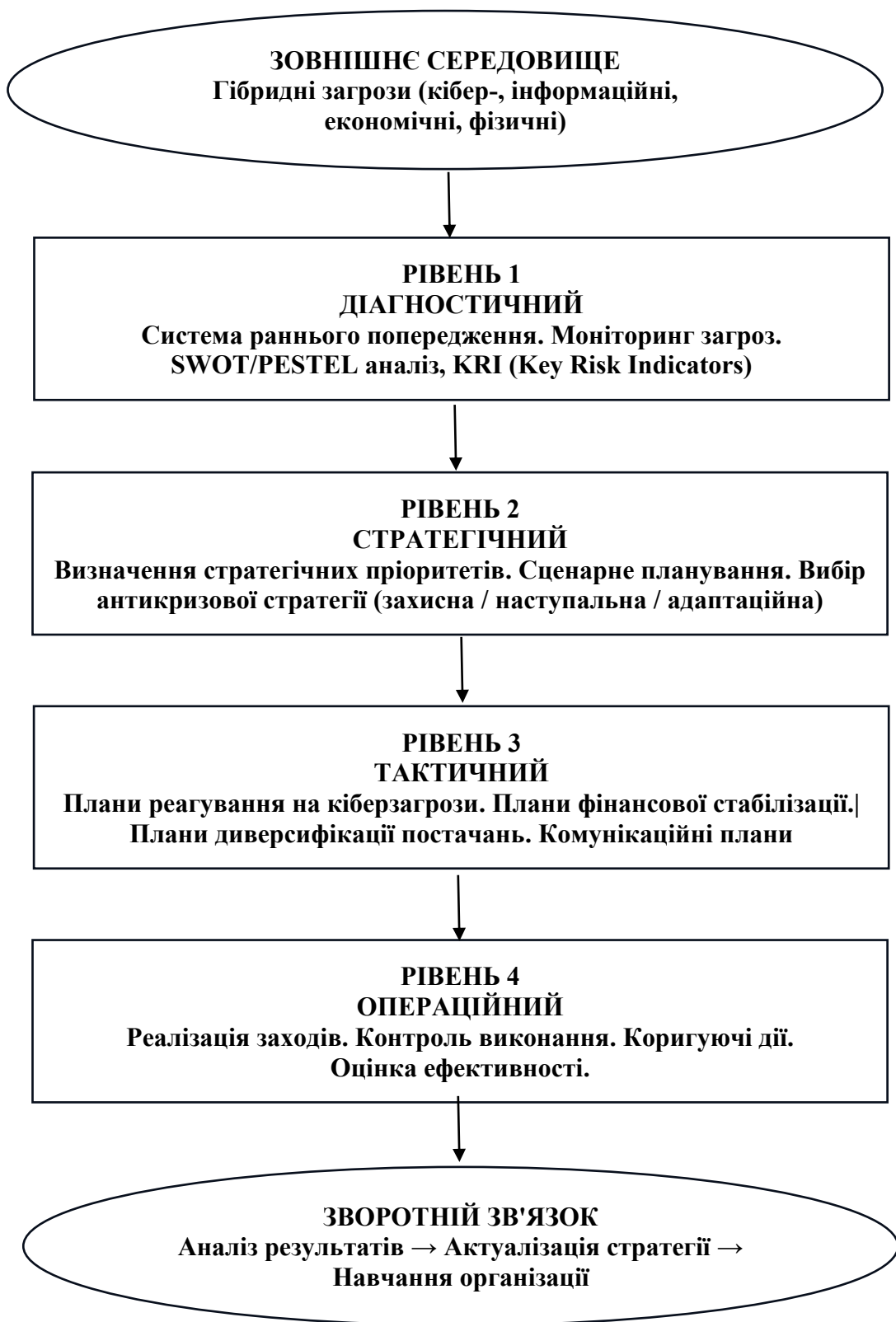
управління в умовах гібридних загроз, розробити відповідні освітні модулі для бізнес-шкіл та університетів.

Гібридні загрози формують нові виклики для підприємств, серед яких: руйнування виробничої інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність фінансових ринків, кіберзагрози та інформаційні атаки. У таких умовах підприємства повинні переходити до адаптивних моделей управління, що передбачають: гнучке стратегічне планування, диверсифікацію діяльності, цифрову трансформацію, управління ризиками на основі сценарного підходу. Особливого значення набуває впровадження сучасних інструментів антикризового управління, зокрема: фінансового контролінг, систем раннього попередження криз, цифрових платформ управління, інструментів кібербезпеки.

На основі проведеного аналізу наукових підходів та емпіричних даних можна запропонувати авторську структурно-логічну модель антикризової стратегії підприємства в умовах гібридних загроз. Модель базується на принципах системності, адаптивності, проактивності та інтеграції.

Запропонована модель включає чотири ієрархічно взаємопов'язані рівні: 1) діагностичний рівень — постійний моніторинг та ідентифікація загроз;
2) стратегічний рівень — формування довгострокової антикризової стратегії;
3) тактичний рівень — оперативні плани реагування на конкретні типи загроз;
4) операційний рівень — безпосереднє виконання антикризових заходів.

Ключовою особливістю запропонованої моделі є принцип безперервного зворотного зв'язку, що забезпечує самонавчання організаційної системи та постійну актуалізацію стратегії відповідно до еволюції гібридних загроз. На відміну від традиційних антикризових моделей, запропонована концепція передбачає паралельне функціонування всіх рівнів у режимі реального часу, а не послідовне їх активування в міру ескалації кризи.



**Рис. 1. Структурно-логічна модель антикризової стратегії підприємства
в умовах гібридних загроз**

Джерело: розробка автора

Центральним елементом моделі є антикризовий штаб підприємства – постійно діючий орган управління, що координує роботу всіх рівнів та забезпечує оперативне прийняття рішень. До його складу мають входити: директор з питань безпеки (CISO), фінансовий директор (CFO), операційний директор (COO), директор з комунікацій та юрист.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати наступні висновки. Антикризова стратегія підприємства в умовах гібридних загроз є якісно новим феноменом управлінської науки, що синтезує елементи традиційного антикризового менеджменту, управління безпекою, кризових комунікацій та цифрової трансформації. Класичні підходи до антикризового управління, орієнтовані переважно на фінансові інструменти, є недостатніми для нейтралізації комплексного гібридного впливу. Аналіз наукового доробку вітчизняних та зарубіжних вчених засвідчив конвергенцію підходів у напрямку системного, проактивного та адаптивного розуміння антикризової стратегії. Аналіз динаміки показників 2020–2024 років підтвердив катастрофічний вплив гібридних загроз на господарську діяльність підприємств, водночас підприємства з формалізованими антикризовими стратегіями демонструють значно вищу кризостійкість. Запропонована чотирирівнева структурно-логічна модель антикризової стратегії, яка забезпечує системний підхід до управління в умовах гібридних загроз, інтегруючи діагностичний, стратегічний, тактичний та операційний виміри управлінської діяльності в єдину адаптивну систему.

Література:

1. Державна служба статистики України. Діяльність підприємств. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
2. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>
3. Бочарова Н., Тупицька Є. Розробка управлінських рішень щодо вибору антикризової стратегії АТП. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. №1(2). С. 34–49.

4. Гарафонова О.І., Бабіч О.О., Возний Д.С. Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях. *Economic Synergy*. 2023. № 4. С. 37–52. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3>
5. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 22–28. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-22_28.pdf
6. Одношєвна О. О., Мінковська А. В., Саванчук Т.М. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>
7. Поворознюк І.М., Будзінський, В.І. Формування програм антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності під час криз. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-80>
8. Пріб К. Антикризові стратегії в управлінні підприємствами. *Економіка та суспільство*, 2024. №70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-116>
9. Федик О. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія Економіка АПК*. 2023. №30. С. 130–133. URL: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.130>

References

1. State Statistics Service of Ukraine (2026), “Enterprise activities”, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 05 April 2026).
2. Boguslavskа, S.I. Bilous, S.P. and Diak, V.S. (2023), “Strategies of anti-crisis management of the enterprise”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>

3. Bocharova, N. and Tupytska, Ye. (2023), "Development of management decisions on the choice of anti-crisis strategy of ATP", International Science Journal of Management, Economics & Finance, vol. 1(2), pp. 34–49.
4. Garafonova, O.I. Babich, O.O. and Vozny, D.S. (2023), "Functional content and features of anti-crisis management of business organisations in Ukrainian realities", Economic Synergy, vol. 4, pp. 37-52. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3>
5. Lunkina, I.Yu. (2024), "Theoretical aspects of anti-crisis management of the enterprise in conditions of turbulence", Biznes Inform, vol. 1, pp. 22-28, available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-22_28.pdf (Accessed 05 April 2026).
6. Odnoshevna, O.O. and Minkovska, A.V. and Savanchuk T.M. (2023), "Anti-crisis management as an element of improving the economic security system in modern conditions", Economy and Society, vol. 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>
7. Povorozniuk, I., & Budzinskyi, V. (2023), "Formation of anti-crisis management programs at hospitality industry enterprises during crises", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-80>
8. Prib, K. (2024), "Anti-crisis strategies in enterprise management", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-116>
9. Fedyk, O. (2023), "Peculiarities of anti-crisis management of the enterprise", Visnyk L'vivs'koho natsional'noho universytetu pryrodokorystuvannia. Seriia Ekonomika APK, vol. 30, pp. 130–133. <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.130>

Отримано редакцією журналу / Received: 14.04.26

Прорецензовано / Revised: 20.04.26

Дата публікації / Published: 23.04.26