

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2025. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.15>

УДК 339.97:334.716

М. О. Багорка,

*д. е. н, професор, завідувачка кафедри маркетингу,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3424-7488>*

Л. М. Курбацька,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2567-3060>*

О. А. Савенко,

*к. е. н, доцент, доцент кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2362-6263>*

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

M. Bahorka,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Marketing,
Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro, Ukraine*

L. Kurbatska,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing,
Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro*

O. Savenko

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Law,
Dnipro State University of Agriculture and Economics, Dnipro*

THEORETICAL FOUNDATIONS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE AGRICULTURAL SECTOR

У статті досліджено що сучасна наука та практика управління демонструють потребу у переосмисленні підходів до антикризової діяльності – від ситуативного реагування до системного й проактивного управління ризиками. Особливе значення в цьому контексті набуває розробка ефективної стратегії антикризового управління, яка б базувалася на комплексній оцінці внутрішніх ресурсів, зовнішніх загроз та здатності підприємства адаптуватися до нових умов. Тому удосконалення антикризової стратегії підприємства є актуальним напрямом наукових і практичних досліджень. В умовах поглиблення економічної нестабільності, зумовленої військовими діями, інфляційними процесами, розривом логістичних ланцюгів і зниженням купівельної спроможності, аграрні підприємства стикаються з новими викликами для свого сталого функціонування. Особливо це стосується малого агробізнесу, який має обмежений доступ до ресурсів і фінансових інструментів. У таких умовах антикризове управління стає не просто інструментом оперативного реагування, а стратегічною основою збереження конкурентоспроможності.

The article explores that modern science and management practice demonstrate the need to rethink approaches to anti-crisis activities - from situational response to systemic and proactive risk management. Of particular importance in this context is the development of an effective anti-crisis management strategy, which would be based on a comprehensive assessment of internal resources, external threats, and the ability of the enterprise to adapt to new conditions. Therefore, improving the anti-crisis strategy of the enterprise is a relevant direction of scientific and practical research. In conditions of deepening economic instability caused by military actions, inflationary processes, disruption of logistics chains and a decrease in purchasing power, agricultural enterprises are facing new challenges for their sustainable functioning. This is especially true for small agribusinesses, which have limited access to resources and financial instruments. In such conditions, crisis management becomes not just a tool for rapid response, but a strategic basis for maintaining competitiveness. In recent years, the problem of ensuring effective anti-crisis management in the agri-food sector has become

more urgent. In this regard, the importance of anti-crisis management is steadily growing, as it serves as an important tool for minimizing risks and overcoming the negative consequences of crisis phenomena at the level of individual enterprises, in particular in agricultural production.

Anti-crisis management of an enterprise is a special form of managerial influence aimed at timely detection of signs of crisis phenomena, prevention of negative scenarios of development of events and restoration of stability and viability of the business entity. In modern conditions, when agri-food enterprises operate in an environment of high risks and instability, the role of anti-crisis management is significantly increasing. Its goal is to ensure a prompt response to potential threats and prevent loss of solvency or bankruptcy

Crisis management in the agri-food sector is based on a number of principles that determine its effectiveness and efficiency in a changing economic environment.

Ключові слова: антикризове управління, аграрне підприємство, менеджмент діяльності, продукція, стратегія.

Keywords: anti-crisis management, agricultural enterprise, activity management, products, strategy.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний аграрний сектор України функціонує в умовах безпрецедентної невизначеності, спричиненої не лише глобальними викликами – такими як зміни клімату, енергетична криза чи інфляція – але й глибокими внутрішніми потрясіннями, насамперед пов'язаними з військовими діями, руйнуванням інфраструктури та порушенням логістичних ланцюгів. У таких умовах бізнес, зокрема аграрний, стає вразливим до широкого спектра ризиків: від фінансових і виробничих до соціальних і політичних.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі антикризового управління присвячені дослідження наступних вчених: Горьового В.П., Дем'янчука О.І., Оніщенко А.О, Гринько Т.В., Халатур С.М. та ін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета даної статті полягає у дослідженні теоретичних засад антикризового управління на прикладі аграрних підприємств з урахуванням внутрішніх особливостей та зовнішнього нестабільного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Останніми роками актуалізувалася проблема забезпечення ефективного антикризового управління в агропродовольчому секторі. Зокрема, наприкінці 2000-х років глобалізаційні процеси спричинили розгортання масштабної фінансово-економічної кризи, яка суттєво вплинула на національну економіку, посиливши вже наявні диспропорції та породивши нові виклики для господарюючих суб'єктів. У зв'язку з цим значення антикризового управління неухильно зростає, оскільки воно виступає важливим інструментом мінімізації ризиків і подолання негативних наслідків кризових явищ на рівні окремих підприємств, зокрема в аграрному виробництві [7]. Вивчення стійкості та адаптивності підприємств агропродовольчої сфери до криз набуває ключового значення, оскільки охоплює широкий спектр суб'єктів господарювання та впливає на загальний рівень економічної безпеки.

Становлення сучасного ринкового середовища в агропродовольчій сфері супроводжується низкою тенденцій, серед яких особливо вирізняються зростання ризиків, викликаних збройними конфліктами, загострення конкуренції та зростання капіталомісткості виробництва. Усе це суттєво впливає на стабільність функціонування підприємств галузі. У таких умовах формування ефективного механізму антикризового управління стає ключовим інструментом забезпечення стійкості діяльності підприємств: його завданням є не лише запобігання кризовим проявам, а й підготовка до функціонування в умовах кризових сценаріїв.

Особливої уваги потребує перегляд підприємствами політики співпраці з контрагентами, включаючи умови розрахунків за поставлену продукцію та ресурси. Це дає змогу адаптувати фінансову стратегію до нових умов, зменшити боргове навантаження та мінімізувати ризики втрати платоспроможності. Водночас досягнення стратегічних орієнтирів агропродовольчих підприємств значною мірою залежить від здатності забезпечити стабільне функціонування, посилити

конкурентоспроможність і розширити виробничу діяльність шляхом її диверсифікації [10].

Антикризове управління підприємством є особливою формою управлінського впливу, що спрямована на своєчасне виявлення ознак кризових явищ, попередження негативних сценаріїв розвитку подій та відновлення стійкості й життєздатності суб'єкта господарювання. У сучасних умовах, коли підприємства агропродовольчої сфери функціонують у середовищі високих ризиків і нестабільності, роль антикризового управління значно зростає. Його мета – забезпечити оперативне реагування на потенційні загрози та запобігти втраті платоспроможності чи банкрутству [5].

Антикризове управління реалізується з урахуванням різних фаз перебігу кризових процесів, що обумовлює необхідність комплексного підходу до вирішення проблем на кожному з етапів. Як представлено на рис. 1, управління кризою на підприємствах агропродовольчої галузі охоплює чотири послідовні фази: розпізнавання кризи, функціонування в умовах кризи, вихід з кризового стану та ліквідація її наслідків.

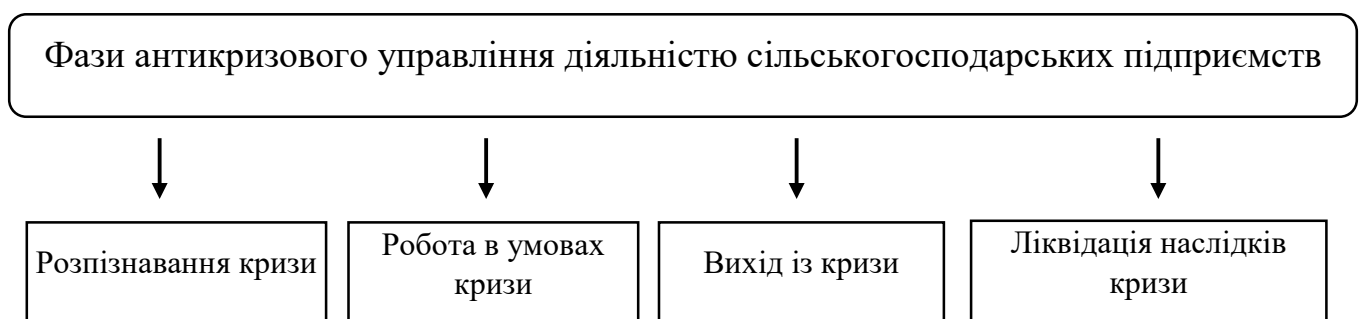


Рис. 1. Етапи антикризового управління діяльністю сільськогосподарських підприємств

Фаза розпізнавання кризи зосереджена на виявленні внутрішніх і зовнішніх диспропорцій у функціонуванні підприємства, формуванні управлінських моделей, здатних передбачити кризу, а також удосконаленні управлінських технологій на докризовому етапі.

Робота в умовах кризи передбачає аналіз ступеня загроз, зокрема ризику банкрутства, розроблення дієвих заходів реагування, створення адаптивної моделі

антикризового управління та перегляд існуючих підходів до управління розвитком підприємства в умовах обмежень.

Фаза виходу з кризового стану полягає у детальному аналізі поточного стану підприємства, впровадженні оновлених управлінських рішень, адаптації моделі антикризового управління до нових умов функціонування та поступовому переході до стабілізації виробничої і фінансової діяльності.

Фаза ліквідації наслідків кризи охоплює післякризовий період, у якому проводиться повна діагностика стану підприємства, визначаються пріоритетні напрями відновлення, усуваються системні порушення, накопичені в період кризи, та удосконалюються управлінські механізми з метою недопущення повторних критичних ситуацій [5].

Ключовою метою антикризового управління є розроблення та реалізація таких управлінських рішень, які характеризуються мінімальним рівнем ризику, оптимальною ефективністю та незначними супровідними витратами. Йдеться про досягнення стратегічних і тактичних цілей із найменшими можливими втратами та уникненням глибоких негативних наслідків для підприємства. Водночас у ситуації загострення кризових процесів акцент управління зміщується: важливо не лише протистояти деструктивним явищам, а й навчитися використовувати їх у власних інтересах. Це передбачає виявлення ключових внутрішніх переваг підприємства шляхом глибокої діагностики та концентрацію управлінських зусиль на використанні сильних сторін для забезпечення стабільності функціонування та підтримання належного фінансового стану [7].

Антикризове управління в агропродовольчому секторі базується на низці принципів, які визначають його ефективність та результативність у мінливому економічному середовищі.

Першим і надзвичайно важливим принципом є постійна готовність до змін, що передбачає здатність підприємства оперативно реагувати на внутрішні й зовнішні виклики. Такий підхід сприяє зростанню адаптивності, підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню потенціалу агропродовольчих структур.

Принцип превентивності дій передбачає виявлення ознак кризових явищ на ранніх етапах їх формування, що дозволяє своєчасно задіяти механізми їх нейтралізації та трансформувати потенційні загрози у точки зростання.

Застосування принципу своєчасного реагування забезпечує мінімізацію негативних наслідків кризових станів: чим раніше ініціюються антикризові заходи, тим вищі шанси на відновлення стабільності та рівноваги в господарській системі підприємства [2].

Не менш важливою є диференціація кризових індикаторів, що дозволяє класифікувати виявлені загрози за рівнем їх небезпеки, що, у свою чергу, слугує основою для вибору відповідного масштабу та глибини управлінського впливу.

Принцип адекватності управлінської реакції полягає у пропорційному зіставленні обраних дій з реальною мірою загрози, що дозволяє уникнути як надмірних витрат, так і недооцінки потенційної небезпеки.

У межах антикризового управління важливим є також максимальне залучення внутрішнього потенціалу підприємства, зокрема кадрових, матеріальних та організаційних ресурсів, для стабілізації ситуації та відновлення ефективного функціонування.

У разі загострення кризових процесів передбачається використання інструментів санації – як внутрішніх, так і зовнішніх, з метою недопущення банкрутства та втрати платоспроможності підприємства.

Загалом дотримання вищезазначених принципів забезпечує цілісність системи антикризового управління та підвищує її здатність протистояти викликам нестабільного економічного середовища [8].

З урахуванням викладених вище чинників можна окреслити коло негативних наслідків, які справляють дестабілізуючий вплив на агропродовольчий сектор економіки та створюють передумови для формування кризових явищ. Серед основних загроз, що становлять ризик для стабільності та розвитку галузі, доцільно виокремити наступні:

– послаблення ролі агропродовольчого сектора в системі національної економіки та зниження його впливу на формування внутрішнього валового продукту;

– загострення продовольчої та екологічної проблематики, а також наслідки кліматичних змін, що супроводжуються екстремальними погодними явищами та деградацією агроландшафтів;

– посилення диспропорцій у соціально-економічному розвитку між урбанізованими регіонами та сільською місцевістю;

– укрупнення агровиробництва та наростання процесів корпоратизації у харчовій промисловості, що призводить до концентрації виробництва та зниження частки дрібних і середніх підприємств;

– надмірне експлуатаційне навантаження на природні ресурси, деградація ґрунтів, зниження їх родючості та зменшення біологічної цінності сільськогосподарських угідь;

– поширення виробництва генно-модифікованої продукції без належного регулювання, що викликає занепокоєння щодо екологічної та продовольчої безпеки;

– скорочення кількості агропродовольчих підприємств внаслідок збройного конфлікту, втрати виробничої інфраструктури та доступу до ресурсів;

– зменшення кількості підприємств харчової промисловості у зв'язку зі злиттями, банкрутствами, втратою сировинної бази та каналів реалізації, зумовлених невідповідністю продукції сучасним екологічним та якісним стандартам;

– демографічне скорочення населення в сільській місцевості, що призводить до зменшення трудових ресурсів і ускладнює відтворення виробничого потенціалу на селі [4].

Усі зазначені чинники потребують комплексного осмислення та інтеграції в систему антикризового управління, що дозволить підвищити стійкість агропродовольчої галузі до викликів сучасності.

До найбільш типових зовнішніх ризиків, що ускладнюють функціонування підприємств агропродовольчої сфери, належать фактори, які виникають поза межами безпосереднього контролю підприємства та мають системний або непередбачуваний характер. Серед них вирізняються, зокрема, погіршення загального середовища ведення бізнесу, нестабільність правового забезпечення та коливання нормативно-правових умов.

Суттєвий вплив справляють зміни інвестиційного клімату, трансформація чинної регуляторної бази, перегляд механізмів державної підтримки, зменшення рівня протекціонізму та зростання адміністративного навантаження на суб'єкти господарювання аграрного сектора. До важливих ризиків також належать наслідки загальної економічної ситуації, нестабільність у сфері виробничо-господарської діяльності та неналежне виконання договірних зобов'язань з боку бізнес-партнерів.

Окрему категорію становлять технологічні та інноваційні ризики, пов'язані з переходом до нових виробничих процесів, освоєнням сучасних технологій та необхідністю адаптації персоналу й обладнання. Крім того, суттєвою загрозою є ризики природного та соціального походження, зокрема стихійні лиха, воєнні дії та форс-мажорні обставини, які можуть мати катастрофічні наслідки для стабільності підприємства, аж до банкрутства [2].

Сукупність зазначених зовнішніх чинників формує складне середовище функціонування агропродовольчих підприємств і вимагає побудови гнучкої системи антикризового реагування з урахуванням багаторівневого характеру загроз.

У наукових дослідженнях з антикризового менеджменту, проведених вітчизняними науковцями, методи антикризового управління систематизуються залежно від очікуваних результатів їх реалізації. На основі аналізу сучасних підходів було виокремлено дві основні групи: тактичні та стратегічні методи управлінського впливу (див. рис. 2).



Рис. 2. Сукупність методів антикризового управління [10]

До тактичних методів відносять: моніторинг, контроль, санацію, процедуру банкрутства та даунсайзинг. Ці методи орієнтовані на оперативне стабілізування фінансового стану підприємства та мінімізацію наслідків уже наявної кризи. Їх застосування дозволяє досягти короткострокового ефекту через покращення показників ліквідності, платоспроможності, прибутковості тощо. Застосування конкретного методу залежить, насамперед, від глибини та характеру кризових явищ. Важливо відзначити, що серед сучасних інструментів особливу увагу привертає даунсайзинг – метод скорочення масштабів діяльності підприємства (зокрема чисельності персоналу) відповідно до реального попиту та ресурсних можливостей, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищити ефективність функціонування.

Стратегічні методи охоплюють більш масштабні перетворення і спрямовані на трансформацію бізнес-моделі підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі. До них належать: ліквідація, модернізація, створення нових підприємств, злиття, диверсифікація та реструктуризація. Ці методи дозволяють суттєво змінити якісні характеристики підприємства – підвищити його конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість, клієнтоорієнтованість, технологічну гнучкість. Вибір тієї чи іншої стратегії визначається не лише

глибиною кризи, а й стратегічними цілями підприємства, його фінансовими ресурсами та внутрішнім потенціалом [4].

Комплексне поєднання тактичних і стратегічних методів дозволяє підприємству не лише стабілізувати свою діяльність у короткостроковій перспективі, але й сформулювати передумови для подальшого сталого розвитку.

У межах дослідження було здійснено системний аналіз методів антикризового управління, які застосовуються на підприємствах в умовах сучасної економічної нестабільності. В результаті узагальнення та структуризації наявних підходів було виокремлено два основні напрями застосування управлінських інструментів.

До першого напрямку належать діагностичні методи, що орієнтовані на виявлення критичних відхилень у функціонуванні підприємства. Їх застосування є характерним для фаз передкризового періоду, коли ще не відбулися суттєві деструктивні зміни. Серед ключових методів цього блоку можна виокремити: моніторинг зовнішнього середовища, системний аналіз відхилень у стані підприємства, аудит фінансової та кредитної політики, ідентифікацію ризиків і оцінку поточного рівня життєздатності підприємства. Такі методи виступають основою пасивного антикризового управління, коли підприємство ще зберігає відносну стабільність, але потребує оцінки потенційних загроз [2].

Другий напрямок охоплює методи управління в умовах кризової ситуації, що реалізуються в межах активного антикризового менеджменту. Цей блок, у свою чергу, поділяється на два підблоки:

Організаційний блок, до якого відносяться інструменти, пов'язані з формуванням інституційної основи антикризового управління, а саме: запровадження ручного управління, співпраця з антикризовими консультантами, залучення кризових менеджерів, запровадження кредиторського контролю та побудова системи внутрішнього антикризового контролю.

Функціональний блок охоплює сукупність управлінських рішень, заходів і технологій, що застосовуються безпосередньо під час розвитку кризових процесів. До них належать: метод «ручного управління», метод «оптимальної звітності»,

«стиснення в часі», «скорочення витрат», «шокова терапія» та метод «ва-банк». Застосування цих методів передбачає активне втручання у виробничі, фінансові та організаційні процеси з метою швидкої стабілізації ситуації.

Запропонована класифікація дозволяє більш гнучко адаптувати антикризові механізми до конкретного етапу розвитку кризової ситуації, підвищуючи ефективність управлінських рішень та забезпечуючи належну стійкість підприємства в умовах нестабільності.

Система прогнозування антикризових заходів повинна базуватися на комплексному врахуванні відхилень у ключових фінансово-економічних показниках діяльності підприємства, його стратегічних орієнтирів та індивідуальних особливостей розвитку. Такий підхід дозволяє обґрунтовано обирати між пасивними або активними методами антикризового управління, залежно від масштабу та характеру потенційних загроз.

Розробка антикризової програми виступає важливою складовою стратегічного управління й має бути інтегрована в загальну систему планування економічної діяльності підприємства. Вона формує основу для системного реагування на внутрішні та зовнішні виклики, визначаючи перелік пріоритетних дій, спрямованих на запобігання кризовим явищам та нейтралізацію їх наслідків [3].

Особливе значення має ресурсне забезпечення реалізації антикризової програми. Це передбачає чітке визначення обсягів необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, кадрових), а також розподіл відповідальності між структурними підрозділами та окремими виконавцями. Ефективність антикризової програми значною мірою залежить від функціонування механізму постійного моніторингу та актуалізації, що дає змогу своєчасно адаптувати управлінські заходи до змін у зовнішньому середовищі та забезпечити безперервність і стабільність діяльності підприємства.

Розроблення антикризової програми на підприємстві передбачає проходження низки послідовних етапів (табл. 1.) , кожен з яких має важливе

значення для ефективного реагування на кризові явища та забезпечення стабільності функціонування господарської системи.

Таблиця 1. Етапи розробки антикризової програми

Етап	Зміст етапу
Аналіз зовнішнього середовища	Виявлення зовнішніх загроз через PEST-аналіз, оцінка макро- та мікросередовища, аналіз відносин із партнерами
Оцінка внутрішнього стану підприємства	Ідентифікація операційних, фінансових, інвестиційних та кадрових проблем, що спричиняють кризу
Формулювання завдань антикризової програми	Адаптація цілей і завдань управління до кризових умов у сферах виробництва, маркетингу, персоналу
Розроблення оперативних і тактичних заходів	Формування стратегії та тактики реагування: модернізація, реструктуризація, скорочення витрат, вихід з кризи
Організація реалізації програми	План впровадження заходів, розподіл відповідальності, встановлення строків та контрольних точок
Оцінка результатів реалізації	Аналіз результативності заходів за ключовими індикаторами: фінансова стабільність, рентабельність, прибутковість
Коригування програми	Оновлення програми з урахуванням нових умов, моніторинг середовища та реакція на нові виклики

1. Аналіз зовнішнього середовища та виявлення потенційних загроз. На початковому етапі доцільно здійснити комплексне вивчення чинників макро- та мезорівня, що здатні спричинити кризові процеси. До них відносяться економічні (зміна податкової політики, зростання витрат), політичні (нестабільність державної політики щодо бізнесу), правові (недосконалість законодавства, обмежене регулювання ринку), технологічні (низький рівень інноваційної активності) та фактори ринкового оточення (проблеми з постачанням, зниження обсягів реалізації). Для ефективного діагностування доцільно застосовувати PEST-аналіз, а також вивчати конкурентне середовище та тенденції на суміжних ринках [1].

2. Оцінка внутрішнього стану підприємства та ідентифікація причин кризи. Цей етап охоплює виявлення внутрішніх слабких місць підприємства. Джерела внутрішньої дестабілізації можуть бути класифіковані як:

- виробничо-операційні (низький рівень використання виробничих потужностей, застаріле обладнання, неефективна структура витрат, послаблення позицій на ринку);

- фінансові (низька ліквідність, слабка платоспроможність, залежність від короткострокового кредитування, збитковість);
- інвестиційні (неефективність реалізованих інвестиційних проектів, брак ресурсів для модернізації);
- організаційно-кадрові (низька кваліфікація персоналу, відсутність достовірної управлінської інформації, внутрішні конфлікти, погане інформаційне забезпечення).

3. Формулювання завдань антикризової програми. На основі проведеного аналізу необхідно адаптувати чинні системи управління до умов кризи. Завдання мають охоплювати всі ключові сфери – виробництво, фінанси, маркетинг, персонал – та бути спрямованими на усунення виявлених проблем. Формулювання таких завдань має відповідати головній меті – стабілізації діяльності підприємства та відновленню його конкурентоспроможності.

4. Розроблення оперативних і тактичних заходів антикризового управління. Цей етап передбачає створення комплексу дій як стратегічного, так і тактичного рівня. Стратегічні заходи мають довгостроковий характер і включають зміну ринкової позиції, реструктуризацію діяльності, модернізацію технологій. Тактичні дії орієнтовані на короткострокову перспективу й зосереджуються на запобіганні негативним наслідкам або їх мінімізації – наприклад, оптимізація витрат, зменшення обсягів неефективної продукції, ревізія логістичних процесів.

5. Організація реалізації антикризової програми. На цьому етапі формуються механізми впровадження запланованих заходів. Важливими аспектами є чіткий розподіл відповідальності, визначення часових меж виконання завдань, а також урахування особливостей організаційної структури підприємства. Необхідно створити систему контролю за ходом реалізації програми та можливістю її гнучкого коригування.

6. Оцінка результатів реалізації програми. Реалізовані заходи мають бути піддані оцінюванню на основі набору показників, що відображають вплив на основні елементи функціонування підприємства. До таких індикаторів можуть

входити: рівень платоспроможності, динаміка виручки, коефіцієнти фінансової стійкості, зростання рентабельності тощо.

7. Коригування програми з урахуванням отриманих результатів. Фінальний етап передбачає адаптацію антикризових заходів до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. На підставі результатів моніторингу визначаються напрямки подальших дій, що дозволяє оперативно реагувати на нові загрози та посилювати ефективність антикризового управління в майбутньому [6].

Антикризова програма управління має на меті не лише подолання вже наявної кризової ситуації, а й формування комплексу превентивних заходів, що спрямовані на запобігання виникненню критичних явищ у майбутньому. Така програма повинна охоплювати інструменти адаптації системи управління підприємством до змін зовнішнього середовища, з урахуванням динамічності ринкових, економічних та політичних факторів.

Серед ключових напрямів, які можуть бути інтегровані до антикризової програми, слід виокремити:

- Розроблення сценаріїв розвитку подій, що передбачає моделювання можливих варіантів майбутніх змін у галузевому середовищі. Такий підхід дозволяє виявити чинники потенційної загрози та організувати контроль за ними на ранніх стадіях.

- Створення системи контролю конкурентоспроможності, орієнтованої на моніторинг рівня витрат і цінової політики підприємства з метою утримання стабільних позицій на ринку.

- Формування інтегрованої програми управління господарською діяльністю, що забезпечує узгодженість управлінських рішень у всіх функціональних сферах підприємства – фінансовій, виробничій, маркетинговій тощо.

- Підвищення ефективності процесів планування та прогнозування, які відіграють важливу роль у зниженні рівня невизначеності, забезпеченні гнучкості у прийнятті рішень і досягненні стійкої динаміки розвитку підприємства.

Таким чином, антикризове управління має бути не лише реактивним, а й проактивним, здатним передбачати ризики та створювати умови для довгострокової стабільності підприємства.

Кризові ситуації в діяльності підприємства розглядаються як відхилення від нормального стану, які загрожують стабільності його функціонування та можуть призвести до суттєвих фінансових, виробничих і управлінських ускладнень. У науковій та практичній площині криза асоціюється не лише з падінням ефективності чи ризиком банкрутства, а й з моментом істини для підприємства, що потребує глибокого переосмислення його внутрішніх процесів і взаємодії із зовнішнім середовищем [9].

Про настання кризового стану свідчить комплекс ознак, зокрема фінансове виснаження підприємства, зменшення обсягів реалізації продукції, зростання кредиторської заборгованості, проблеми з ліквідністю, скорочення виробництва, втрата клієнтів або ключових постачальників. Ці ознаки можуть виникати поступово або проявлятися раптово, залежно від природи зовнішніх викликів і гнучкості системи управління. Часто криза супроводжується управлінськими порушеннями – дезорганізацією, погіршенням координації, неефективною комунікацією між підрозділами, зниженням мотивації персоналу.

Криза не виникає миттєво – зазвичай вона проходить кілька фаз: приховану, коли її ознаки ще не очевидні, проте система вже починає демонструвати дисбаланс; далі – відкрити, коли проблеми стають помітними для управлінців; гостру, що вимагає швидкого втручання; і, зрештою, післякризову, в якій підприємство або повертається до стабільного розвитку, або втрачає життєздатність.

У сучасних умовах нестабільності ключовим викликом для керівництва є не лише вчасне виявлення ознак кризи, а й розуміння її глибини, потенційного впливу та здатності адаптуватися. Саме тому усвідомлення природи кризових явищ і їх раннє розпізнавання відіграють вирішальну роль у побудові ефективного антикризового управління [8].

До основних ознак, що свідчать про настання кризового стану, належать:

– Погіршення фінансових показників: зниження прибутковості, зростання збитків, порушення платіжної дисципліни, критичний рівень дебіторської та кредиторської заборгованості.

– Зниження виробничої активності: зменшення обсягів випуску продукції, падіння завантаженості основних фондів, зростання простоїв та втрати виробничого потенціалу.

– Порушення управлінських функцій: неузгодженість рішень, зростання внутрішніх конфліктів, втрата гнучкості управлінських механізмів, погіршення комунікацій.

– Погіршення ринкових позицій: зменшення частки ринку, втрата клієнтів, зниження конкурентоспроможності продукції, скорочення асортименту.

– Соціальні наслідки: зростання плинності кадрів, зниження мотивації працівників, затримки у виплаті заробітної плати, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі [6].

Криза може розвиватися поступово, проходячи кілька етапів, зокрема:

– латентний (прихований) – криза ще не проявляється явно, але вже існують дисбаланси у внутрішній системі;

– відкритий (виявлений) – ознаки кризових явищ стають помітними у фінансовій та виробничій звітності;

– гострий – спостерігається критичне зниження життєздатності підприємства, необхідні термінові дії;

– післякризовий – відновлення або ліквідація підприємства залежно від ефективності управлінських рішень [8].

Таким чином, розуміння природи кризових процесів, їх типових ознак і динаміки розвитку є необхідною умовою для своєчасного застосування відповідних антикризових інструментів і забезпечення стабільності функціонування підприємства в умовах нестабільності.

Розуміння природи кризових явищ передбачає їх систематизацію за певними критеріями, що дозволяє точніше ідентифікувати загрозу та обрати відповідну модель реагування. У таблиці 2 представлено класифікацію криз, яка охоплює їх

розподіл за джерелом виникнення, сферою впливу, тривалістю дії, ступенем контролюваності та формою прояву. Такий підхід дозволяє сформулювати більш обґрунтовану антикризову стратегію, орієнтовану на характер проблем, що виникають у діяльності підприємства.

Таблиця 2. Типологія криз у діяльності підприємств в умовах нестабільності

Критерій класифікації	Типи криз
За джерелом виникнення	Внутрішні (управлінські помилки, фінансова неефективність) Зовнішні (економічна нестабільність, воєнні дії, законодавчі зміни)
За сферою впливу	Фінансові Виробничо-технологічні Кадрові Маркетингові Інституційні
За тривалістю дії	Короткострокові (оперативні збої) Довгострокові (стратегічні проблеми) Хронічні (системні, тривалі у часі)
За ступенем контролюваності	Керовані (можна попередити або згладити вплив) Частково контролювані (вимагають адаптації) Неконтрольовані (форс-мажор, стихійні лиха)
За формою прояву	Явні (виявляються у фінансовій та виробничій звітності) Приховані (виявляються лише після глибокого аналізу)

Класифікація криз дозволяє комплексно охопити можливі варіанти розвитку критичних ситуацій, диференціювати їх за рівнем ризику та прогнозованості, а також розробити відповідні інструменти для реагування. Внутрішні та зовнішні фактори можуть спричинити фінансові, технологічні, кадрові чи інституційні кризи, які відрізняються за динамікою, тривалістю та глибиною впливу. Такий підхід є важливою передумовою для ефективного антикризового управління, орієнтованого як на запобігання загрозам, так і на відновлення стабільності в умовах невизначеності. У процесі антикризового управління особливе значення відіграють інструменти реагування на кризу, які застосовуються залежно від глибини, характеру та джерел виникнення кризових явищ. Ефективність використання цих інструментів безпосередньо впливає на швидкість стабілізації внутрішнього середовища підприємства та здатність забезпечити його подальше функціонування в умовах зовнішньої нестабільності [4]. Інструменти реагування умовно поділяють на тактичні, стратегічні та превентивні, кожна з цих груп

виконує свою роль у системі антикризового управління. Тактичні інструменти застосовуються у короткостроковій перспективі та спрямовані на швидке відновлення фінансової рівноваги та зниження втрат. До них належать: санація підприємства, перегляд структури витрат, оптимізація чисельності персоналу (включаючи даунсайзинг), реструктуризація короткострокової заборгованості, впровадження жорсткого контролю за витратами, призупинення капіталомістких інвестицій. Особливо важливим у критичних ситуаціях є застосування кризового контролінгу та внутрішнього антикризового аудиту [5]. Стратегічні інструменти, навпаки, орієнтовані на довгострокову трансформацію діяльності підприємства, що дозволяє не лише подолати наслідки кризи, а й створити нові можливості для розвитку. Серед них – реструктуризація бізнес-процесів, диверсифікація продукції або ринків збуту, впровадження інноваційних технологій, стратегічні альянси або злиття з іншими компаніями, капітальні інвестиції в модернізацію. В окремих випадках доцільним може бути кардинальне оновлення бізнес-моделі. Превентивні інструменти передбачають створення системи раннього виявлення потенційних загроз. Йдеться, передусім, про моніторинг ключових ризиків, регулярну фінансово-економічну діагностику, прогнозування ринкової кон'юнктури, розроблення сценаріїв розвитку кризових подій та формування відповідних резервів. Важливу роль у цьому відіграють внутрішні регламенти, системи антикризової звітності та політики швидкого реагування. Комплексне поєднання зазначених інструментів дозволяє підприємству не лише оперативно стабілізувати свій стан у критичний період, а й забезпечити довгострокову стійкість, гнучкість та здатність до адаптації в умовах невизначеності. У контексті нестабільності економічного середовища стратегічне антикризове управління виступає як ключовий інструмент довгострокового забезпечення життєздатності підприємства. Його сутність полягає у формуванні системи управлінських рішень, спрямованих не лише на подолання поточних труднощів, а й на випереджальне реагування на майбутні загрози та створення умов для стабільного розвитку. На відміну від тактичного антикризового управління, яке фокусується на оперативному усуненні наслідків кризових ситуацій, локальних проблемах і короткостроковому

збереженні платоспроможності, стратегічне управління зорієнтоване на трансформацію внутрішніх процесів, переосмислення ринкової позиції та зміцнення стійкості підприємства в довгостроковій перспективі. Тактичні заходи, як правило, є реактивними та мобілізуються на завершальних етапах прояву кризи, тоді як стратегічні рішення передбачають проактивність, гнучкість і сценарне планування. Управлінська практика доводить, що вирішальну роль у подоланні критичних ситуацій відіграє наявність стратегічного бачення, здатного поєднувати аналіз поточної ситуації з уявленням про бажану траєкторію розвитку. Стратегічне бачення дозволяє зберегти цілісність управлінської політики в умовах тиску ззовні, мобілізувати ресурси, перерозподілити зусилля в ключових напрямках, забезпечити внутрішню згуртованість та мотивацію персоналу. Метою формування стратегії антикризового управління є не лише подолання наявної загрози, але й створення адаптивної, стійкої до змін моделі функціонування підприємства. Йдеться про підвищення здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігаючи або навіть зміцнюючи свої конкурентні позиції. Таким чином, стратегічне антикризове управління є не просто набором заходів реагування, а цілісною філософією управління в умовах невизначеності. Формування ефективної антикризової стратегії базується на поєднанні низки концептуальних підходів, кожен із яких передбачає специфічний фокус управлінської діяльності в умовах кризи. Вибір підходу залежить від рівня ризику, масштабів кризи, внутрішнього потенціалу підприємства та специфіки зовнішнього середовища.

1. Адаптивний підхід передбачає гнучке реагування на зміну умов середовища, постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх чинників і своєчасне коригування дій. У межах цього підходу підприємство не намагається впливати на середовище, а адаптується до нього, зберігаючи життєздатність шляхом локальної оптимізації процесів.

2. Аналітичний підхід робить акцент на глибокій діагностиці причин кризи, аналізі ризиків, моделюванні сценаріїв розвитку ситуації. Він забезпечує

обґрунтованість управлінських рішень, заснованих на ретельному опрацюванні внутрішніх та зовнішніх даних.

3. Процесний підхід розглядає антикризове управління як безперервний управлінський цикл, що охоплює планування, реалізацію, контроль та коригування стратегій. У його межах важливо забезпечити інтеграцію антикризових заходів у загальну систему менеджменту підприємства.

4. Сценарний підхід передбачає розробку декількох можливих варіантів розвитку подій і відповідних до них стратегічних рішень. Він є корисним за умов високої невизначеності, дозволяє уникнути паралічу в ухваленні рішень та забезпечує підготовку до непередбачуваних подій.

5. Інноваційний підхід орієнтований на перетворення кризи на точку росту шляхом впровадження нових бізнес-моделей, освоєння нових ринків або створення інноваційних продуктів. Такий підхід часто передбачає радикальні зміни у структурі або місії підприємства [6].

Застосування окремих підходів або їх комбінації дозволяє сформувати адаптовану до конкретних умов кризову стратегію, що відповідає поточним загрозам і відкриває перспективи розвитку.

В умовах нестабільного середовища та зростання внутрішніх загроз підприємства змушені застосовувати різні стратегічні підходи для подолання криз. Вибір типу антикризової стратегії залежить від глибини кризи, характеру викликів, фінансових можливостей підприємства, його конкурентного становища та гнучкості управлінських структур. До основних типів стратегій антикризового управління належать:

1. Стратегія виживання, яка застосовується у випадках глибокої кризи та загрози банкрутства. Основна мета – зменшення витрат, ліквідація збиткових напрямів, мінімізація зобов'язань. Ця стратегія передбачає тимчасове згортання активної діяльності до рівня, що забезпечує базову життєздатність підприємства.

2. Стратегія стабілізації, яка спрямована на збереження досягнутого рівня виробництва, контролю за фінансовими потоками та поступове відновлення

ефективності. Вона ґрунтується на точкових змінах у функціонуванні підприємства, переважно без масштабної трансформації.

3. Стратегія санації передбачає глибоку реорганізацію підприємства – реструктуризацію активів, зміну системи управління, впровадження нових бізнес-процесів. Часто реалізується за участі зовнішніх інвесторів або кредиторів. Важливою частиною є формування нової фінансової архітектури.

4. Стратегія диверсифікації застосовується, коли підприємство має ресурсну базу для освоєння нових ринків чи продуктів. Ця стратегія передбачає зменшення залежності від одного сегмента діяльності та розширення можливостей для генерування доходу.

5. Стратегія інноваційного прориву спрямована на трансформацію бізнес-моделі за рахунок впровадження нових технологій, цифрових рішень, зміни підходів до організації праці або взаємодії з клієнтами. Ефективна в довгостроковій перспективі, але потребує значних ресурсів і ризикового мислення.

6. Комбінована стратегія поєднує елементи різних підходів залежно від фази кризи. Наприклад, на початковому етапі реалізується стратегія виживання, а після стабілізації – стратегія інновацій або диверсифікації. Це дозволяє адаптуватися до змінного середовища без втрати гнучкості [3].

У процесі формування ефективної антикризової політики важливо обрати таку стратегію, яка найкраще відповідає конкретним умовам функціонування підприємства, фазі кризи та наявним ресурсам. Кожна стратегія має свою логіку дій, цілі та інструментарій, що визначаються характером кризових проявів. У табл. 3 представлено порівняльну характеристику найбільш поширених стратегій антикризового управління, що використовуються в сучасній практиці. Порівняння здійснено за основними параметрами: цільове призначення, ключові заходи та ситуації, в яких доцільно застосовувати ту чи іншу стратегію. Такий підхід дозволяє підприємствам оперативно орієнтуватися в умовах нестабільності та адаптувати управлінські рішення до змін середовища.

Порівняльний аналіз стратегій антикризового управління свідчить про те, що вибір конкретного типу дій повинен базуватись на комплексному урахуванні

глибини кризи, ресурсного потенціалу підприємства, тривалості зовнішніх загроз та внутрішньої готовності до змін. Стратегії виживання, санації чи стабілізації доцільні на етапах гострої або глибокої кризи, тоді як диверсифікація й інноваційний прорив ефективні у період поступового відновлення або трансформації. Комбінований підхід дозволяє досягти гнучкості та послідовності управління, що є критично важливим в умовах багатофакторної та динамічної нестабільності. Отже, стратегічна гнучкість і здатність до адаптації стають вирішальними чинниками у забезпеченні довготривалої життєздатності підприємства [7].

Таблиця 3. Порівняння стратегій антикризового управління

Назва стратегії	Основна мета	Ключові заходи	Коли доцільно застосовувати
1. Виживання	Уникнути банкрутства, зберегти базові функції	Скорочення витрат, замороження інвестицій, продаж активів	Гостра фаза кризи, фінансова нестабільність, зовнішній шок
2. Стабілізації	Зупинити погіршення ситуації, відновити базову рівновагу	Оптимізація витрат, перегляд договорів, внутрішній аудит	Хронічні втрати, зниження прибутковості, втрата конкурентних позицій
3. Санації	Вивести підприємство з глибокої кризи через реструктуризацію	Реструктуризація боргів, зміна управління, пошук інвестора	Реальна загроза банкрутства, необхідність глибоких змін
4. Диверсифікації	Зниження ризиків, розширення ринків/продуктів	Запуск нових напрямів діяльності, вихід на нові ринки, вертикальна інтеграція	Висока залежність від одного ринку або продукту
5. Інноваційного прориву	Досягнення конкурентних переваг через інновації	Цифровізація, автоматизація, R&D, нові продукти, Big Data, IT-інструменти	Конкурентне середовище, потреба в оновленні моделі, наявність інноваційного потенціалу
6. Комбінована	Гнучке реагування на зміну ситуації через поєднання стратегій	Послідовне або паралельне впровадження кількох стратегій залежно від фази кризи	Різноманітні виклики, наявність ресурсів для масштабних змін

Розуміння динаміки розвитку кризової ситуації на підприємстві є ключовим чинником для обґрунтованого вибору ефективної стратегії антикризового управління. Кожна фаза кризи характеризується специфічним рівнем загроз, рівнем

нестабільності, потребою у швидкості реагування та здатністю підприємства до адаптації. У цьому контексті важливим стає формування відповідного комплексу управлінських дій, які не лише усувають негативні наслідки, але й створюють основу для відновлення й подальшого розвитку. Таблиця 4 ілюструє відповідність типів антикризових стратегій конкретним фазам розвитку кризи, дозволяючи побудувати адаптивну модель реагування підприємства залежно від глибини та тривалості кризи.

Таблиця 4. Відповідність стратегій фазам розвитку кризи

Фаза кризи	Характеристика фази	Рекомендовані стратегії
Латентна (прихована)	Кризові симптоми ще не очевидні, але є дисбаланси в управлінні та ресурсах	Превентивна стратегія Диверсифікація Інноваційний прорив
Відкрита (виявлена)	Початок погіршення показників, зниження прибутковості, перші прояви нестабільності	Стабілізація Реструктуризація витрат Комбінована стратегія
Гостра фаза кризи	Різке погіршення фінансового стану, загроза неплатоспроможності або банкрутства	Вживання Санація Тимчасове згортання неключових напрямів
Післякризова стабілізація	Часткове відновлення діяльності, стабілізація фінансів, пошук нового курсу	Комбінована стратегія Інноваційний прорив Перезапуск ринкової стратегії
Стійке відновлення	Повернення до активного розвитку, зростання ефективності	Інноваційна стратегія Диверсифікація Вихід на нові ринки

Аналіз відповідності стратегій фазам кризи свідчить, що ефективність антикризового управління безпосередньо залежить від своєчасної ідентифікації етапу, на якому перебуває підприємство. На ранніх стадіях доцільним є впровадження превентивних заходів, диверсифікації та інновацій, які дозволяють уникнути подальшої ескалації негативних тенденцій. У період гострої кризи необхідні жорсткі дії, орієнтовані на виживання та санацію. Після стабілізації акцент зміщується на стратегічну переорієнтацію, інноваційний розвиток і розширення ринків. Отже, гнучке комбінування стратегій із врахуванням стадії кризи є визначальним для збереження життєздатності підприємства та формування основи його стійкого зростання [1].

Вибір антикризової стратегії є складним управлінським рішенням, що залежить від низки зовнішніх і внутрішніх чинників, які безпосередньо впливають на ефективність реагування підприємства на кризові виклики. Насамперед, визначальним є масштаб і характер самої кризи: локальна чи системна, короткострокова чи довготривала, контрольована чи спричинена форс-мажорними обставинами. Глибина фінансової нестабільності, рівень заборгованості та ліквідності, а також структура витрат відіграють ключову роль у прийнятті рішень щодо обсягу і швидкості впровадження антикризових заходів.

Також важливими є внутрішні ресурси підприємства – кадровий потенціал, ступінь управлінської мобільності, наявність ефективної інформаційно-аналітичної системи, рівень технологічної готовності до змін, інноваційна спроможність. Роль відіграє також рівень корпоративної культури та здатність організації до колективної адаптації. Якщо організаційна структура є гнучкою та налаштованою на швидке ухвалення рішень, підприємство здатне оперативно переходити від фази виживання до стабілізації чи навіть інноваційного прориву [3].

Зовнішнє середовище також суттєво впливає на стратегічний вибір. Умови ринку, зміни в законодавстві, доступ до фінансування, коливання валютних курсів, інфляційні процеси, рівень підтримки з боку держави – все це формує середовище, в якому підприємство змушене діяти. Особливо критичним є вплив воєнних дій, обмеження логістики та деструкція постачальних ланцюгів, які значно знижують передбачуваність бізнес-середовища.

Ще одним важливим фактором є стратегічне бачення керівництва підприємства: наскільки чітко окреслені цілі, чи є готовність до трансформацій, а також чи існує довгострокова стратегія розвитку. Підприємства, що мають сформовані антикризові сценарії заздалегідь, демонструють вищу стійкість до зовнішніх шоків [10].

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отже, вибір антикризової стратегії – це результат комплексного аналізу низки взаємозалежних факторів, який має ґрунтуватися на глибокому розумінні внутрішнього потенціалу підприємства та умов його функціонування в мінливому

середовищі. Антикризове управління виступає ключовим інструментом збереження життєздатності агропродовольчих підприємств. Антикризове управління в сільському господарстві – це система цілеспрямованих дій, спрямованих на своєчасне виявлення, нейтралізацію або пом'якшення впливу кризових явищ, забезпечення стабільного функціонування аграрного підприємства та формування передумов для його відновлення і розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Кризи в агропродовольчій сфері мають різноманітну природу та класифікуються за джерелами, формами прояву, тривалістю дії й рівнем контрольованості. Це вимагає гнучкого підходу до управління, який передбачає використання відповідних інструментів реагування – від оперативного згортання витрат до стратегій диверсифікації, санації чи інноваційного оновлення. Розробка стратегії антикризового управління повинна враховувати фазу розвитку кризи, фінансово-ресурсні можливості підприємства та його ринкову позицію.

Література

1. Агакерімова Р. Ю., Комар В. П. Антикризове управління діяльністю підприємств агропродовольчої сфери. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_85
2. Антикризове управління та особливості економічної діагностики підприємства в умовах ризику. Далик В.П. та ін. (6 осіб). *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 8. С. 51-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_8_8
3. Голей Ю. М. Взаємозв'язок антикризового менеджменту та контролінгу в системі управління підприємством. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 46-50.
4. Дем'янчук О. І., Оніщенко А. О. Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності: теоретичний та практичний аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2024. № 33. С. 41-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2024_33_8

5. Дятлова В. В., Маліч Л. А., Юнгблюд К. Е. Антикризове управління промисловим підприємством: новітні підходи та інноваційна складова механізму. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 10. С. 34-41.
6. Коненко В. В. Цифровий інструментарій антикризового управління бізнесом в період воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_18
7. Миськів Г. В., Білик В. М. Сутність та види антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_27
8. Мальований Г. О., Корзун Н. К. Особливості антикризового управління підприємствами в умовах економічної нестабільності. *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 2. С. 15-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_econ_2024_2_5
9. Слюсарчук Л. І., Слюсарчук Я. Д. Термін «антикризове управління» елемент контенту сучасної енциклопедії. *Економіка і управління*. 2023. № 3. С. 51-60.
10. Циганенко Г. В., Трухан О. Л. Антикризовий менеджмент як ключовий інструмент забезпечення стійкості бізнесу в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 11. С. 107-113.

References

1. Ahakerimova, R.Yu. and Komar, V.P. (2024), “Anti-crisis management of agricultural enterprises”, *Efektivna ekonomika*, vol. 6, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_85 (Accessed 25 July 2025).
2. Dalyk, V.P. (2023), “Anti-crisis management and features of economic diagnostics of an enterprise in conditions of risk”, *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal «Internauka»*. Serii: Ekonomichni nauky, vol. 8, pp. 51-60, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_8_8 (Accessed 25 July 2025).

3. Holej, Yu.M. (2023), "The relationship between anti-crisis management and controlling in the enterprise management system", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 183, pp. 46-50.
4. Dem'ianchuk, O.I. and Onischenko, A.O. (2024), "Anti-crisis management of an enterprise in conditions of uncertainty: theoretical and practical aspect", *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu «Ostroz'ka akademiia»*. Seriiia «Ekonomika», vol. 33 (61), pp. 41-46, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2024_33_8 (Accessed 25 July 2025).
5. Diatlova, V.V. Malich, L.A. and Yunhbliud, K.E. (2023), "Anti-crisis management of an industrial enterprise: new approaches and an innovative component of the mechanism", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 10, pp. 34-41.
6. Konenko, V.V. (2023), "Digital tools for anti-crisis business management during martial law", *Efektyvna ekonomika*, vol. 1, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_18 (Accessed 25 July 2025).
7. Mys'kiv, H.V. and Bilyk, V.M. (2024), "The essence and types of crisis management in enterprises", *Efektyvna ekonomika*, vol. 1, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_27 (Accessed 25 July 2025).
8. Mal'ovanyj, H.O. and Korzun, N.K. (2024), "Features of anti-crisis management of enterprises in conditions of economic instability", *Komunal'ne hospodarstvo mist*. Seriiia: Ekonomichni nauky, vol. 2, pp. 15-20, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_econ_2024_2_5 (Accessed 25 July 2025).
9. Sliusarchuk, L.I. and Sliusarchuk, Ya.D. (2023), "The term "anti-crisis management" is an element of the content of a modern encyclopedia", *Ekonomika i upravlinnia*, vol. 3, pp. 51-60.
10. Tsyhanenko, H.V. and Trukhan, O.L. (2024), "Anti-crisis management as a key tool for ensuring business sustainability in modern conditions", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 11, pp. 107-113.

Стаття надійшла до редакції 08.08.2025 р.