

Олена Ф. Андросова¹, Алла В. Череп², Дмитро О. Світлий³

МОДЕЛЮВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В статті розглянуто антикризові стратегії промислових підприємств України. Досліджено вплив війни на Україну за різними категоріями, а саме: за оцінкою Світового банку визначено пряму завдану шкоду, збитки, потреби в відбудові, а також вплив війни на ключові сектори економіки України: енергетика та видобуток енергоресурсів, транспорт, торгівля та промисловість. Виявлено, що антикризова стратегія в умовах сьогодення працює як гнучкий інструмент управління змінами, допомагає адаптації до нових умов та виходу з критичної ситуації. Доведено, що стійкість промислового підприємства є основою його діяльності. Зазначено, що гострий дефіцит грошей на промисловому підприємстві, відтік кадрів, нестача нових ідей, застарілі технології, неможливість впровадження інновацій — всі ці елементи діють на скорочення віку промислового підприємства й швидко призводять до руйнації основних бізнес-процесів. Виділено основні тактичні кроки, що допомагають утриматися в кризових явищах та вижити в складних умовах існування. Запропоновано покроковий алгоритм створення антикризової стратегії для виходу з кризи на промисловому підприємстві. Процес проектування такої стратегії містить такі покрокові етапи: аналітика та прогнозування, постановка цілей, визначення пріоритетів, збирання єдиного пазлу, фінансовий вибір, запуск у роботу. З'ясовано, що криза вимагає гнучкості, тому її необхідно постійно коригувати, швидко реагуючи на зміни ринку. Установлено, що коли на промисловому підприємстві створено план захисту бізнесу, то необхідно визначити етап розвитку даного підприємства. Розглянуто та охарактеризовано етапи розвитку промислового підприємства, головні завдання, антикризові заходи.

Запропоновано комплексний покроковий алгоритм, що відображає ключові етапи моделювання антикризової стратегії розвитку підприємства. Даний процес деталізовано через послідовну реалізацію таких блоків: проектування стратегічних орієнтирів, комплексний аналіз бізнес-оточення, позиціонування бізнесу на ринку, розробка стратегічних планів дій, вибір вектору антикризового реагування, формування деталізованої антикризової програми, впровадження стратегічних рішень, налаштування операційних інструментів, встановлення часових рамок, моніторинг та оцінка виконання, аналіз відповідності ключовим цілям, прогнозування ризиків реалізації та коригування стратегічних заходів.

Ключові слова: антикризова стратегія, криза, антикризові рішення, кризові явища, фінансовий маневр, агресивний маркетинг, дипломатія, партнерство.

Табл. 2. Рис. 1. Літ. 11.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-285-512-520

¹ <https://orcid.org/0000-0002-2727-2474>

² <https://orcid.org/0000-0001-5253-7481>

³ <https://orcid.org/0009-0009-6270-7240>

¹ Zaporizhzhia National University. Ukraine.

² Zaporizhzhia National University. Ukraine.

³ LLC "Оных-Soft". Ukraine.

Olena Androsova, Alla Cherep, Dmytro Svitlyi

MODELING OF THE ANTI-CRISIS DEVELOPMENT STRATEGY OF DOMESTIC INDUSTRIAL ENTERPRISES UNDER CURRENT CONDITIONS OF UNCERTAINTY

The article examines the anti-crisis strategies of industrial enterprises in Ukraine. The impact of the war on Ukraine is investigated according to various categories, namely: based on the World Bank assessment, direct damage, losses, and reconstruction needs are determined, as well as the impact of the war on key sectors of the Ukrainian economy: energy and energy resource extraction, transport, trade, and industry. It is revealed that under current conditions, the anti-crisis strategy functions as a flexible change management tool, helping to adapt to new conditions and find a way out of a critical situation. It is proven that the resilience of an industrial enterprise is the foundation of its activity. It is noted that an acute shortage of funds at an industrial enterprise, staff outflow, a lack of new ideas, outdated technologies, and the inability to implement innovations — all these elements contribute to shortening the lifespan of an industrial enterprise and quickly lead to the destruction of core business processes. The main tactical steps that help to withstand crisis phenomena and survive in difficult living conditions are highlighted. A step-by-step algorithm for creating an anti-crisis strategy to overcome the crisis at an industrial enterprise is proposed. The process of designing such a strategy includes the following step-by-step stages: analytics and forecasting, goal setting, prioritization, putting the pieces of the puzzle together, financial choice, and launching into operation. It is established that a crisis requires flexibility, so it must be constantly adjusted, quickly responding to market changes. It is determined that when a business protection plan is created at an industrial enterprise, it is necessary to identify the development stage of this enterprise. The stages of development of an industrial enterprise, main tasks, and anti-crisis measures are considered and characterized.

A comprehensive step-by-step algorithm reflecting the key stages of modeling the anti-crisis development strategy of an enterprise is proposed. This process is detailed through the sequential implementation of the following blocks: designing strategic reference points, comprehensive analysis of the business environment, market positioning of the business, development of strategic action plans, choosing the vector of anti-crisis response, forming a detailed anti-crisis program, implementing strategic decisions, setting up operational tools, establishing timeframes, monitoring and evaluation of performance, analysis of compliance with key goals, forecasting implementation risks, and adjustment of strategic measures.

Keywords: anti-crisis strategy, crisis, anti-crisis decisions, crisis phenomena, financial maneuver, aggressive marketing, diplomacy, partnership.

Peer-reviewed, approved and placed: 17.03.2025.

Постановка проблеми. Антикризова стратегія промислових підприємств в сучасних умовах існування характеризується нестабільністю, руйнуванням бізнес-процесів навколишнього середовища та невизначеністю. Потужним інструментом на даному етапі у збереженні стабільної ситуації постає антикризове управління. Воно забезпечує мінімізацію збиткової діяльності підприємства, аналізує та надає якісну оцінку ризикам і сприяє вчасному впровадженню виважених й дієвих антикризових заходів для ефективного результату протистояння кризовим явищам на підприємстві. Таке дієве й антикризове управління в сучасних умовах господарювання ґрунтується на чітко розробленій антикризовій стратегії, яка спроможна подолати сучасні важкі виклики в умовах воєнних дій та нестачі кваліфікованих кадрів. Тому, на теперішній період це дослідження є дуже актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як бачимо з останніх досліджень і публікацій наукової спільноти, цим питанням займалися такі наукові діячі як: Ломійчук В. [1], Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. [2], Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. [3], Портер М. [4], Михайленко О. В., Майстренко А. В. [5], Кривов'язюк І.В. [6], Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. [7], Щур Т. І., Найчук-Хрущ М. Б. [8], Щокін Г. В. [9], Миськів Г. В., Білик В. М. [10]. Всі дослідження є дуже вагомими при формуванні антикризової стратегії на промислових підприємствах. Кожен науковець висловлює свою думку й пропонує свої стратегії для управління кризових явищ. В сучасних умовах існування, коли світ охоплюють пандемії, війни, природні катаклізми і кожен день є мінливим та непередбаченим, це питання потребує більш ретельного дослідження.

Мета дослідження. Обґрунтувати теоретико-методичні засади та розробити практичний інструментарій формування антикризових стратегій промислових підприємств України в умовах воєнного стану, масштабних інфраструктурних руйнувань та макроекономічної невизначеності.

Основні результати дослідження. Антикризова стратегія управління на промислових підприємствах України в теперішніх умовах існування повинна пристосовуватися до всіх видів кризових явищ, які увійшли в діяльність підприємств з приходом воєнних дій, пандемій, погодних руйнівних явищ, які потужно негативно впливають на діяльність підприємств і держави в цілому.

Згідно оцінки Світового банку (звіт RDNA4), прямі збитки України за чотири роки війни збільшилися до \$195 млрд (у попередньому періоді станом на лютий 2025 року вони становили \$176 млрд). Сукупні втрати від війни сягнули \$667 млрд. [11]

Потреби у відновленні України на десятирічний горизонт становлять \$588 млрд – майже утричі більше за номінальний ВВП країни у 2025 році. Найбільші інвестиції будуть потрібні для транспорту (понад \$96 млрд), енергетики (\$91 млрд) і житлового фонду (\$90 млрд).

Прямі збитки енергетики та видобутку енергоресурсів оцінюють у \$24,8 млрд, з яких основна частка (\$17,1 млрд) припадає на енергетику. Втрати цього сектору внаслідок зниження попиту й обмеженої роботи інфраструктури становили \$88,2 млрд. Сукупні потреби у відновленні – \$90,6 млрд, переважно на реконструкцію енергосистеми (\$70,8 млрд). Вплив війни на Україну за різними категоріями представлено на (див. табл. 1).

Таблиця 1. Вплив війни на Україну за різними категоріями (\$ млрд.)

Дата (станом на)	Пряма завдана шкода	Збитки	Потреби у відбудові
01.08.2022	97,4	252,0	348,5
01.02.2023	134,7	289,1	410,6
01.12.2023	152,5	499,3	486,2
01.01.2025	176,1	588,8	523,6

Загальні збитки промисловості й торгівлі становлять \$19,2 млрд, із яких 85% – втрати індустриального сектору. Пошкодження зафіксовані у п'яти

промислових і прифронтових областях: Донецькій, Харківській, Київській, Запорізькій і Миколаївській (понад 80% сукупних втрат). Збитки оцінюють у \$232,9 млрд, що перевищує довоєнний ВВП. Вони зумовлені зниженням попиту й експорту, відключеннями електроенергії та логістичними збоями. Сукупні потреби у відновленні на 2026–2035 роки – \$63,3 млрд. [11].

Загальні втрати транспортного сектору становлять \$40,3 млрд. Найбільші збитки зафіксовано на залізниці (32%), місцевих дорогах (23%) та автомагістралях (20%). У 2025 році 90% нових пошкоджень припали на залізничну інфраструктуру. Збитки у розмірі \$58,9 млрд переважно пов'язані з блокуванням чорноморських портів (60%). Потреби у відновленні на 2026–2035 роки – \$96,3 млрд (зростання на 24,2% до показника RDNA4).

За даними міжнародних оцінок (RDNA4), динаміка руйнувань та фінансових втрат виглядає так:

- прямі збитки (фізичні руйнування) досягли \$195,1 млрд (зростання за рік з \$176,1 млрд).

- Загальні економічні втрати (неотримані доходи, логістичні збої, простій бізнесу) оцінюються у \$666,7 млрд.

- Найбільш постраждали сектори. Торгівля (\$696,3 млрд у сукупних збитках), промисловість, будівництво та сфера послуг (\$645,6 млрд), а також агропромисловий комплекс (\$81,9 млрд).

- Логістика та транспорт. Сектор зазнав втрат на рівні \$60,2 млрд, де понад 90% нових пошкоджень інфраструктури у 2025 році припали на залізницю [11].

Антикризова стратегія – це взаємопов'язана система злагоджених дій, заходів, процесів, спрямованих на подолання кризових явищ, що можуть утворюватися на підприємстві з початку його створення й в процесі діяльності та допомагають створити й забезпечити впровадження дієвої системи антикризового управління для подальшого попередження кризових явищ на промисловому підприємстві. Це комплексна «іммунна система» компанії, що закладається ще на етапі її створення. Вона об'єднує методи та інструменти, які допомагають побудувати якісний менеджмент, здатний вчасно розпізнавати загрози й не допускати критичних збоїв у роботі.

В сучасних реаліях жорсткої конкуренції саме цей стратегічний підхід гарантує бізнесу виживання та стабільність у довгостроковій перспективі. Антикризова стратегія працює як гнучкий інструмент управління змінами: вона допомагає адаптуватися до нових правил гри та вказує правильний вектор руху для виходу з даної ситуації.

Стійкість промислового підприємства відіграє важливу роль в його діяльності, те, наскільки успішно підприємство долає турбулентність, безпосередньо залежить від його внутрішньої міцності та фінансового фундаменту. Гострий дефіцит грошей, відтік кваліфікованих кадрів, брак свіжих ідей, застарілі технології або неготовність до впровадження інновацій – усе це стрімко скорочує вік компанії та руйнує її ключові бізнес-процеси.

Головне завдання в кризу – діяти швидко й рішуче. Особливу увагу в такій ситуації направляють на екстрені тактичні кроки, які допомагають утриматися на плаву. До них належать такі складові:

- фінансовий маневр - це запуск операцій, що дозволяють швидко створити новий продукт і вивести його на ринок.

- Агресивний маркетинг - дозволяє активізувати продажі товару для стимулювання грошового потоку.

- Дипломатія та партнерство - сприяє налагодженню відкритих і чесних зв'язків із кредиторами, інвесторами та акціонерами.

Тільки через таку всебічну підтримку та порозуміння з партнерами промислове підприємство отримує реальний шанс на фінансове оздоровлення й перезапуск. Коли підприємству загрожує криза, то головним завданням менеджменту є утримання фундаменту. Це означає, що потрібно за будь-яку ціну зберегти виробничі потужності, унікальні технологічні напрацювання та, найважливіше, «золотий фонд» підприємства — ключових фахівців, яких неможливо швидко замінити на ринку праці.

Проте жити виключно сьогоднішнім днем — небезпечно. Навіть у найважчі часи важливо дивитися у майбутнє, тобто потрібно шукати нові ніші, тестувати альтернативні бізнес-моделі та готувати ґрунт для майбутнього ривка, коли криза нарешті відступить. Для цього необхідно розробити покроковий алгоритм створення антикризової стратегії.

Процес проектування життєздатної стратегії в умовах невизначеності складається з таких покрокових етапів:

Крок 1. Аналітика та прогнозування - оцінюється поточний стан речей, прораховуються найгірші та найкращі сценарії розвитку подій для підприємства.

Крок 2. Постановка цілей - необхідно сформулювати чіткі антикризові завдання та розподілити відповідальність між підрозділами.

Крок 3. Визначення пріоритетів — здійснити відокремлення критично важливих процесів від другорядних, на які зараз не варто витратити ресурси.

Крок 4. Збирання єдиного пазла — потрібно об'єднати окремі плани (фінансовий, маркетинговий, HR) у масштабну комплексну стратегію розвитку.

Крок 5. Фінальний вибір - проаналізувати альтернативи та затвердити один, найбільш реалістичний й адаптивний варіант дій.

Крок 6. Запуск у роботу - створити чіткий інструментарій для щоденного впровадження та контролю прийнятої антикризової програми.

Необхідно завжди пам'ятати, що криза вимагає гнучкості. Будь-який обраний план — це не постійна константа, а жива інструкція, яку доведеться коригувати прямо на ходу, зважаючи на зміни ринку.

Велике значення має адаптація антикризової стратегії до життєвого циклу бізнесу. Коли на підприємстві створюють план захисту бізнесу, то взагалі не можна діяти за шаблоном. Потрібно конкретно оцінювати часові рамки, тримати в полі зору зовнішні ризики та внутрішні проблеми, розуміти специфіку свого продукту й взагалі точно знати, на якому етапі розвитку перебуває промислове підприємство. Кожен вік бізнесу вимагає абсолютно різних підходів до подолання кризи. Тому, більш детально розглянемо як відбувається зміна пріоритетів на різних етапах розвитку, а саме:

Етап народження (зародження) - поки бізнес робить перші кроки, кризу можна подолати якісним аналізом. Головним завданням тут є прорахування

ризиків наперед, необхідно спрогнозувати зміни на ринку та діяти на випередження, щоб не закритися ще на старті.

- Етап активного росту - в такій ситуації, коли підприємство стрімко масштабується, антикризовий менеджмент фокусується на жорсткому контролі. Тоді важливо стежити, щоб внутрішні процеси встигали за темпами розвитку, а реальні дії не розходилися із затвердженим планом.

- Етап зрілості - на даному етапі, коли бізнес досяг свого піка, і тепер його головна мета зосереджена на утриманні позиції. Антикризові заходи спрямовані на те, щоб зафіксувати фінансові показники й не дозволити їм скотитися вниз нижче критичної межі.

- Етап спаду - це найнебезпечніша, критична зона, де криза заявляє про себе на повний голос і ставить під загрозу саме існування підприємства. Тут уже стратегія перетворюється на план екстреної евакуації. Усі сили кидають на реанімацію бізнесу, мінімізацію втрат та порятунок від банкрутства. Порівняльний аналіз антикризових пріоритетів надано в (див. табл. 2).

Таблиця 2. Порівняльний аналіз антикризових пріоритетів

Фаза життєвого циклу	Головний фокус антикризової стратегії	Основна мета
Зародження	Аналітика, прогнозування ринкових коливань	Профілактика та попередження помилок на старті
Ріст	Тотальний контроль над процесами та впровадженням планів	Стабілізація темпів розвитку, уникнення хаосу
Зрілість	Захист завойованих позицій, стримування падіння	Утримання прибутковості в безпечних межах
Спад	Екстрена реанімація бізнесу, антикризовий штурм	Вихід із піке, недопущення ліквідації чи банкрутства

Антикризова стратегія — це не просто папірець із переліком заборон. Це жива, гнучка модель управління, яка супроводжує підприємство на всьому його шляху життєдіяльності. Вона допомагає промисловим підприємствам маневрувати між зовнішніми штормами та внутрішніми перерформатуваннями заради однієї великої мети — стабільної роботи та процвітання протягом багатьох років.

На рис. 1 подано етапи моделювання антикризової стратегії розвитку підприємства, які відображають послідовність дій від стратегічного аналізу до контролю та коригування результатів.

Етап 1. Проектування стратегічних орієнтирів.

На першому етапі визначаються місія підприємства, його довгострокові цілі, пріоритети розвитку та бажані результати діяльності. Формуються основні стратегічні орієнтири, які слугують основою для подальших управлінських рішень.

Етап 2. Комплексний аналіз бізнес-оточення.

Проводиться всебічне дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Аналізуються ринкові умови, конкуренти, фінансовий стан, сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості й загрози.



Рис. 1. Етапи моделювання антикризової стратегії розвитку підприємства

Етап 3. Позиціонування бізнесу на ринку.

На основі проведеного аналізу визначається поточне місце підприємства на ринку, його конкурентні переваги та перспективні напрями розвитку. Формується бачення бажаної ринкової позиції.

Етап 4. Розробка стратегічних планів дій.

Створюються стратегічні плани, які містять конкретні заходи для досягнення визначених цілей та подолання кризових явищ. Визначаються ресурси, відповідальні особи та механізми реалізації.

Етап 5. Вибір вектору антикризового реагування.

Обирається найбільш доцільний напрям антикризових дій залежно від характеру та масштабу проблем. Це може бути стратегія стабілізації, реструктуризації, оптимізації витрат, диверсифікації тощо.

Етап 6. Формування деталізованої антикризової програми.

Розробляється комплексна програма заходів із чітким описом завдань, строків виконання, ресурсного забезпечення та очікуваних результатів.

Етап 7. Впровадження стратегічних рішень.

Відбувається практична реалізація розроблених стратегічних та антикризових заходів. Підприємство переходить від планування до виконання запланованих дій.

Етап 8. Налаштування операційних інструментів.

Створюються та адаптуються механізми управління, контролю, мотивації персоналу, фінансового забезпечення й інформаційного супроводу для ефективного виконання програми.

Етап 9. Встановлення часових рамок.

Визначаються терміни реалізації окремих заходів і програми в цілому, встановлюються контрольні точки та графік оцінювання результатів.

Етап 10. Моніторинг та оцінка виконання.

Здійснюється постійне спостереження за ходом реалізації антикризової програми. Оцінюється рівень виконання поставлених завдань та ефективність прийнятих рішень.

Етап 11. Аналіз відповідності ключовим цілям.

Порівнюються фактичні результати з визначеними стратегічними цілями та показниками ефективності. Виявляються відхилення та причини їх виникнення.

Етап 12. Прогнозування ризиків реалізації.

Оцінюються потенційні ризики, які можуть виникнути під час виконання антикризової стратегії, визначається їхній можливий вплив на досягнення поставлених цілей.

Етап 13. Корегування стратегічних заходів.

На завершальному етапі вносяться необхідні зміни до стратегії, планів або інструментів реалізації відповідно до результатів моніторингу та прогнозування ризиків. Це забезпечує адаптивність і підвищує ефективність антикризового управління.

Отже, модель має циклічний характер після оцінки результатів та коригування заходів підприємство може повторно переглядати свої стратегічні орієнтири, забезпечуючи безперервне вдосконалення антикризової стратегії розвитку.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що в сучасних умовах воєнних викликів, економічної нестабільності та високої невизначеності антикризова стратегія є необхідним інструментом забезпечення стійкого функціонування промислових підприємств. Доведено, що ефективність антикризового управління залежить від своєчасного виявлення ризиків, гнучкості управлінських рішень та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Визначено ключові чинники, які можуть спричинити кризові явища, серед яких дефіцит фінансових ресурсів, відтік кадрів, технологічна відсталість та обмежені можливості для впровадження інновацій. Запропоновано покроковий алгоритм формування антикризової стратегії, що охоплює етапи аналізу, планування, вибору пріоритетів, реалізації та контролю результатів. Обґрунтовано необхідність врахування життєвого циклу підприємства під час розроблення антикризових заходів, оскільки кожна стадія розвитку потребує різних управлінських підходів. Розроблена модель антикризової стратегії розвитку підприємства має циклічний характер і передбачає постійний моніторинг, оцінювання та коригування стратегічних рішень. Це дозволяє забезпечити безперервне вдосконалення системи управління, підвищити конкурентоспроможність підприємства та створити передумови для його довгострокового розвитку навіть в умовах кризових явищ.

1. Ломійчук В. Навіщо компаніям антикризове управління. URL : <https://nv.ua/ukr/biz/experts/navishchokompaniyam-antikrizove-upravlinnya-2456597.html>.

2. Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 1. С. 64–72.

3. Брін П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація / П.В. Брін, Ю.В. Голтвянська // Підприємництво та інновації. 2021. № 21. С. 31–34.

4. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. / М. Портер; [пер. з англ. Н. Кошманенко]. Київ: Наш формат., 2020. 424 с.

5. Михайленко О. В., Майстренко А. В. Розроблення та обґрунтування антикризової стратегії діяльності підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 37. С. 63–68. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001033279>

6. Кривов'язук І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.

7. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. № 182. С. 38–43.

8. Щур Т. І., Найчук-Хрущ М. Б. Аналіз інструментів антикризового управління підприємством та їх імплементації в Україні в умовах міжнародних економічних відносин. XLII International scientific and practical conference «Modern Trends in the Movement of Scientific Research» (October 9–11, 2024). Athens, Greece. International Scientific Unity, 2024. 163 p.

9. Щокін Г. В. Основи антикризового менеджменту : навч. посіб. Харків : Промінь, 2021. 392 с.

10. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2024. № 1. С. 19–27.

11. RDNA4 (четверта швидка оцінка завданої шкоди та потреб України) — <https://mindev.gov.ua/news/priorytety-vidnovlennia-ukrainy-na-2025-osnovni-pokaznyky-ta-tezy-zvitu-rdna4>

1. Lomiichuk V. Navishcho kompaniiam antykrizove upravlinnia. URL : <https://nv.ua/ukr/biz/experts/navishchokompaniyam-antyrizove-upravlinnya-2456597.html>.

2. Mostenska T.L., Yurii E.O. Instrumenty antykrizovoho upravlinnia. Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiki. 2019. T. 4. № 1. S. 64–72.

3. Brin P.V., Holtvianska Yu.V. Stratehiia rozvytku pidpriemstva: sutnist ta klasyfikatsiia / P.V. Brin, Yu.V. Holtvianska // Pidpriemnytstvo ta innovatsii. 2021. № 21. S. 31–34.

4. Porter M. Konkurentna stratehiia. Tekhniki analizu haluzei i konkurentiv. / M. Porter; [per. z anhl. N. Koshmanenko]. Kyiv: Nash format., 2020. 424 s.

5. Mykhailenko O. V., Maistrenko A. V. Rozroblennia ta obgruntuвання antykrizovoi stratehii diialnosti pidpriemstva. Naukovi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho univertsytetu. Seria : Ekonomika i menedzhment. 2019. Vyp. 37. S. 63–68. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001033279>

6. Kryvoviazuk I.V. Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom : navchalnyi posibnyk. 3-tie vydannia, dopovn. i pererobl. Kyiv : Vydavnychiy dim “Kondor”, 2020. 396 s.

7. Vatchenko B. S., Sharanov R. S. Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny. Ekonomichnyi prostor. 2022. № 182. S. 38–43.

8. Shchur T. I., Naichuk-Khrushch M. B. Analiz instrumentiv antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom ta yikh implementatsii v Ukraini v umovakh mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn. XLII International scientific and practical conference «Modern Trends in the Movement of Scientific Research» (October 9–11, 2024). Athens, Greece. International Scientific Unity, 2024. 163 p.

9. Shchokin H. V. Osnovy antykrizovoho menedzhmentu : navch. posib. Kharkiv : Promin, 2021. 392 s.

10. Myskiv H. V., Bilyk V. M. Etapy ta zakhody antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvi. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku. 2024. № 1. S. 19–27.

11. RDNA4 (chetverta shvydka otsinka zavdanoi shkody ta potreb Ukrainy) — <https://mindev.gov.ua/news/priorytety-vidnovlennia-ukrainy-na-2025-osnovni-pokaznyky-ta-tezy-zvitu-rdna4>