

Горенський Олексій, Коморна Оксана. Антикризове управління в системі запобігання банкрутства підприємства. *Економічний дискурс*. 2025. Випуск 1-2. С. 76-85.

DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2025-1-9>

УДК 658.14

JEL Classification G20, O2, P2

Горенський Олексій

аспірант

Київський національний університет будівництва і архітектури

м. Київ, Україна

E-mail: horenskyi.o@knuba.edu.ua

ORCID: 0009-0006-5412-0341

Коморна Оксана

доктор філософії з економіки, доцент кафедри девелопменту та просторового планування

ВСП «Інститут інноваційної освіти

Київського національного університету будівництва і архітектури

м. Київ, Україна

E-mail: oksanakomorna717@gmail.com

ORCID: 0000-0003-1498-0719

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

Анотація

Вступ. У нестабільних умовах господарювання та наростання кризових процесів в економіці країни головними завданнями, що постають перед сучасними підприємствами, є забезпечення стабільного функціонування та зміцнення своїх позицій на ринку. Це можна досягти завдяки своєчасному виявленню та запобіганню кризових тенденцій, що реалізується через впровадження на підприємстві системи антикризового управління.

Методи. Під час роботи над дослідженням використовувалися такі методи: аналізу і синтезу, метод системного підходу, діалектичний метод, монографічний метод, метод узагальнення.

Результати. Визначено, що антикризове управління є ключовим інструментом забезпечення фінансової стабільності підприємства. Здійснено аналіз кризових явищ, визначено особливості та обґрунтовано необхідність антикризового управління у запобіганні банкрутства підприємства. Систематизовано зовнішні та внутрішні чинники виникнення криз на підприємстві. Запропоновано алгоритм та охарактеризовано етапи проведення антикризового управління на підприємстві.

Перспективи. Дослідження антикризового управління в системі запобігання банкрутству має широкий спектр можливостей для наукового та практичного застосування. Його результати можуть бути використані у державному регулюванні, корпоративному управлінні, консалтингових компаніях та фінансовому секторі. Важливим напрямом є розробка інноваційних механізмів раннього реагування, адаптація міжнародного досвіду та інтеграція цифрових технологій у процеси фінансового управління.

Ключові слова: підприємство, криза, загроза, антикризове управління, банкрутство, кризова ситуація.

Вступ.

У нестабільних умовах господарювання та наростання кризових процесів в економіці країни головними завданнями, що постають перед сучасними підприємствами, є забезпечення стабільного функціонування та зміцнення своїх позицій на ринку. Це можна досягти завдяки своєчасному виявленню та запобіганню кризовим тенденціям, що реалізується через впровадження на підприємстві системи антикризового управління [1].

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Проблеми антикризового управління досліджували багато зарубіжних і вітчизняних учених, зокрема: Е. Альтман, С. Бурій, О. Гук, І. Ладунка, Л. Лігоненко, М. Мескон, Г. Миськів, С. Рамазанов, Г. Романяк та інші.

Враховуючи велику кількість існуючих досліджень, що охоплюють різні аспекти антикризового управління, питання послідовності його впровадження та здійснення антикризових заходів на сучасних підприємствах залишається відкритим і потребує більш детального вивчення, узагальнення та систематизації.

Мета.

Мета статті – дослідження послідовності проведення антикризового управління та здійснення антикризових заходів в системі запобігання банкрутства підприємства.

Методологія дослідження.

Під час роботи над дослідженням використовувалися такі методи: аналізу і синтезу, метод системного підходу, діалектичний метод, монографічний метод, метод узагальнення.

Результати.

Підприємство на різних етапах своєї діяльності може зіткнутися з кризами розвитку, які можуть призвести до загрози його банкрутства. Саме антикризове управління є важливою складовою загальної системи управління підприємством. Воно характеризується як самостійна професійна діяльність, основною метою якої є запобігання кризовим явищам та їх подолання у діяльності підприємств, що займаються матеріальними та фінансовими операціями.

Антикризове управління як економічне поняття останнім часом набуло значного поширення. Під антикризовим управлінням розуміють або управління в умовах кризи, або управління, спрямоване на вихід підприємства з кризового стану, в якому воно вже перебуває [2].

Науковці розглядають антикризове управління як суто фінансовий процес, спрямований на ліквідацію заборгованості підприємства. Інші акцентують увагу на діяльності менеджерів у ситуаціях банкрутства, а деякі фахівці орієнтують цей процес на швидкі фінансові заходи, що забезпечують короткострокову економічну ефективність підприємства [3].

М. Мескон розуміє антикризове управління як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягти цілей, які стоять перед організацією [4].

Г. Романяк трактує антикризове управління як систему управління, що має комплексний характер і спрямована на запобігання кризовим явищам, виявлення причин кризи, її виду, стадії та закономірностей перебігу, можливих сценаріїв розвитку, а також інструментів для її подолання з метою подальшого функціонування підприємства [5].

О. Терещенко визначає антикризове управління як процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою санацією підприємства з метою профілактики і нейтралізації фінансової кризи та забезпечення безперервної діяльності підприємства на основі використання специфічних методів і прийомів управління фінансами [6].

Поняття «криза» досліджується багатьма сучасними науковцями. Згідно з економічною

енциклопедією, криза – це загострення суперечностей, раптові зміни в суспільстві під час його розвитку [7]. Інші автори трактують кризу як трансформацію організаційної структури економічної системи, визначаючи її як завершення періоду коливань і невизначеності, початок нової організаційної форми або завершення певного етапу в організаційно-економічному процесі [8].

Класифікація криз на підприємстві може здійснюватися за різними ознаками залежно від специфіки та контексту, у якому розглядаються кризові явища. У таблиці 1 представлено основні типи криз, які можуть виникати в діяльності підприємств.

Таблиця 1. Класифікація криз на підприємстві*

Класифікаційна ознака	Вид кризи
за природою та причинами	фінансова, операційна, кадрова, технологічна, виробнича, інвестиційна, криза ліквідності, криза платоспроможності
за етапами життєвого циклу підприємства	становлення, стабільності, розвитку
за місцем виникнення	внутрішня, зовнішня
за часом настання	короткострокова, середньострокова, довгострокова
за масштабами наслідків	локальна, системна
за рівнем управлінського впливу на кризу	керована, некерована
за наслідками	легка, важка, катастрофічна
за причинами виникнення	випадкова, закономірна, циклічна

*Джерело: сформовано авторами на основі [4; 5; 8; 9; 10].

Класифікація криз дозволяє підприємству ефективніше виявляти проблеми, оперативно приймати заходи для їх подолання та вибирати найефективніші методи для відновлення стабільності і розвитку. Кризи можуть бути наслідком внутрішніх або зовнішніх чинників. А ефективне управління кризою вимагає розуміння її природи та чіткої стратегії реагування (рис. 1).

Зовнішні чинники виникнення кризових ситуацій на підприємстві – це фактори, що знаходяться поза межами безпосереднього контролю підприємства, але можуть мати значний вплив на його діяльність. Вони виникають унаслідок змін у зовнішньому середовищі, зокрема економічних, політичних, соціальних і технологічних чинників.

Внутрішні чинники виникнення кризових ситуацій безпосередньо залежать від ефективності стратегії підприємства, принципів управління його діяльністю, наявності та раціонального використання ресурсів, а також якості маркетингової роботи. Більшість кризових ситуацій на підприємствах (понад 50%) зумовлено управлінськими факторами, зокрема відсутністю професіоналізму у кадрів управлінського рівня, їхньою нездатністю своєчасно та адекватно реагувати на зовнішні кризові чинники.

На нашу думку, можна виокремити чотири основні причини розвитку кризової ситуації на підприємстві, врахування яких допоможе запобігти його банкрутству:

- збитки підприємства, зокрема через застарівання продукції та її неконкурентоспроможність на ринку;
- високі витрати на реалізовану продукцію, що виникають через нераціональну структуру управління, застосування економічно та фінансово необґрунтованих технологій і використання основних засобів;
- занепад культури основного економічного процесу, зокрема в аспектах технічного рівня, організації роботи, управління та кваліфікації персоналу, особливо топ-менеджменту;
- відсутність або слабка система стимулювання праці, що призводить до низької мотивації серед працівників.



Рис. 1. Зовнішні та внутрішні чинники виникнення криз на підприємстві*

*Джерело: сформовано авторами на основі [4; 8; 9; 11].

У зв'язку з цим виникає необхідність створення на підприємстві системи антикризового управління, яка забезпечуватиме постійний моніторинг кризових явищ, а також планування, організацію та реалізацію антикризових заходів. Це дозволить зберегти початкові позитивні характеристики підприємства та відновити його ефективне функціонування [12].

Система управління економічним розвитком підприємства на сучасному етапі охоплює такі методи:

- розробка стратегії економічного розвитку підприємства для визначення перспективних напрямів його діяльності;
- скорочення витрат, що дозволяє зменшити фінансові навантаження та підвищити ефективність роботи;
- реструктуризація кредиторської заборгованості, яка полягає в оптимізації умов погашення боргів і полегшенні фінансового навантаження;
- збільшення надходжень грошових коштів, що покращує ліквідність підприємства та забезпечує фінансування його діяльності;
- реінжиніринг бізнес-процесів, що передбачає радикальні зміни в організації та оптимізацію процесів для підвищення ефективності роботи підприємства.

Скорочення витрат є важливим кроком під час виявлення перших ознак фінансової кризи. Для ефективного управління витратами необхідно організувати централізоване ухвалення управлінських рішень, які регулюють матеріальні потоки підприємства. Це включає зменшення або припинення витрат на будівництво, науково-дослідні проєкти, масштабні маркетингові заходи,

здобуття додаткової освіти працівниками та інші проекти з великим терміном окупності.

Для зменшення витрат доцільно:

- аналізувати їхні джерела та розробити класифікацію за етапами основного економічного процесу підприємства, що дозволить ефективно контролювати витрати та вживати заходів для їхньої оптимізації;
- впроваджувати ефективні системи оплати праці працівників для стимулювання продуктивності та зниження витрат на оплату праці за рахунок оптимізованих і справедливих механізмів винагороди;
- визначати економічну доцільність основних витрат, зокрема витрат на ремонт та поточне обслуговування обладнання, маркетингові витрати та забезпечення якості продукції;
- зменшувати витрати на сировину і матеріали через використання менш дорогих компонентів, кооперацію з іншими споживачами аналогічних ресурсів та впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Найвищою точкою кризової ситуації є банкрутство підприємства, коли розмір його зобов'язань перевищує ринкову вартість наявних активів, і в результаті підприємство має від'ємну чисту вартість, що робить його комерційним банкрутом.

У такому випадку ліквідація підприємства може бути пов'язана з:

- технічною неплатоспроможністю – підприємство не може виконати свої поточні зобов'язання вчасно, але вартість його активів може перевищувати величину зобов'язань, що дає змогу теоретично покрити борги за умови реструктуризації або фінансової підтримки;
- фактичним банкрутством, коли підприємство втрачає можливість відновити свою платоспроможність.

Підприємство має можливість відновити свою платоспроможність через зовнішнє управління. Крім того, після завершення конкурсного провадження можливе проведення реструктуризації, що включає:

- зміни в організаційній структурі;
- перегляд фінансових зобов'язань;
- оптимізацію операційної діяльності для повернення до прибутковості.

Альтернативним варіантом є придбання підприємства іншими власниками, що може призвести до змін у власницькій структурі та впровадження нових управлінських стратегій, що дозволить уникнути банкрутства та забезпечити подальший розвиток підприємства [9].

Зовнішнє антикризове управління дозволяє застосовувати різні схеми перетворень підприємства з метою поліпшення його економічного стану, зокрема:

- створення холдингу, що дозволяє об'єднати кілька підприємств під одним керівництвом, зменшити фінансові ризики і покращити ефективність через синергію;
- система толінгових контрактів, яка передбачає залучення зовнішніх партнерів для виконання частини виробничих процесів або послуг на умовах взаємної вигоди, що може знизити витрати і підвищити гнучкість підприємства;
- реструктуризація кредиторської заборгованості, що включає зміну умов погашення боргів, зниження процентних ставок або реструктурування термінів погашення для полегшення фінансового навантаження;
- впровадження принципів економії в запланованому періоді, зокрема скорочення непотрібних витрат, оптимізація використання ресурсів і ефективніше управління;
- підвищення ефективності системи управління, шляхом удосконалення організаційної структури, впровадження нових методів управління, що дозволяють зменшити витрати та покращити оперативність;
- реалізація акцій, як спосіб залучення додаткових фінансових ресурсів через продаж частини акцій підприємства, що може допомогти стабілізувати фінансовий стан і забезпечити

необхідне фінансування для подальшого розвитку.

Основними засобами виведення підприємства з кризового стану через конкурсне провадження є:

- утворення нової юридично та економічно обґрунтованої організаційно-правової форми, що дозволяє змінити структуру підприємства, оптимізувати його діяльність і забезпечити більш ефективне управління;
- реалізація майна, що включає продаж непрофільних активів або тих, що не приносять прибутку, для отримання коштів на погашення заборгованості або для покращення фінансового стану підприємства;
- створення нового портфеля інвестицій, зокрема залучення інвестицій з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, оновлення виробничих потужностей або розширення асортименту продукції [6].

Аналіз наявних механізмів антикризового управління показав, що вони здебільшого орієнтовані не на запобігання банкрутству, а на ліквідацію його наслідків. Існуючі механізми часто зосереджуються на управлінні кризою після її виникнення, проведення реструктуризації боргів або ліквідації підприємства, замість того, щоб запобігти кризовим явищам ще на етапі їх формування.

Таким чином, ефективність цих механізмів обмежена, оскільки вони не враховують профілактику та раннє виявлення потенційних загроз для стабільності підприємства. Для більш успішного управління кризовими ситуаціями необхідно зосередитися на створенні системи превентивних заходів, що дозволить своєчасно виявляти і нейтралізувати можливі фактори, які можуть призвести до банкрутства.

Систематизуючи дослідження з антикризового управління можна запропонувати такий алгоритм та послідовність етапів антикризового управління на підприємстві (рис. 2).

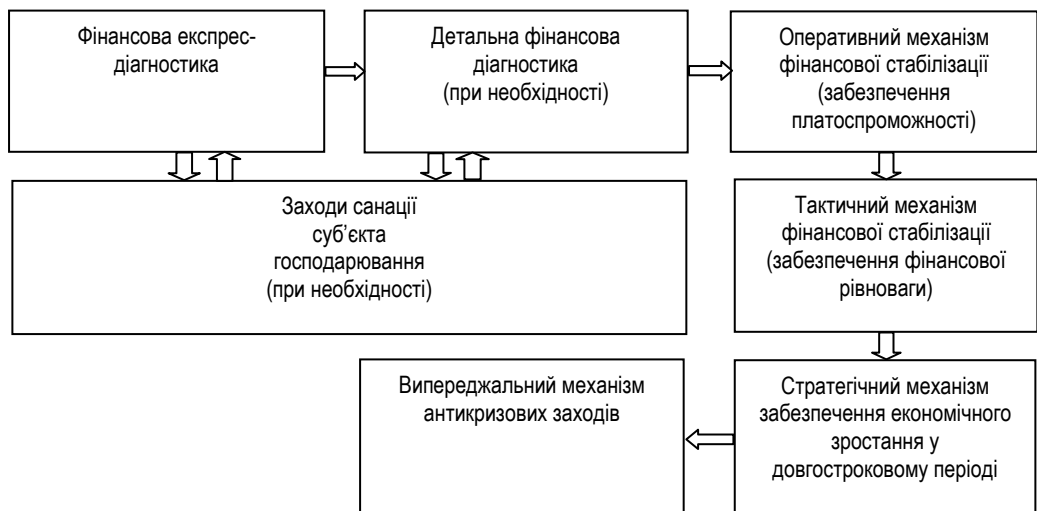


Рис. 2. Алгоритм проведення антикризового управління на підприємстві*

*Джерело: сформовано авторами на основі [4; 6; 9; 13; 14; 15].

На першому етапі визначається охоплення та ступінь кризовості підприємства, що дозволяє оцінити інтенсивність кризи (латентна, глибока криза, криза фінансової чи економічної спроможності). У випадку останнього варіанту підприємству необхідні конкретні заходи щодо санації.

При глибокій кризі доцільно провести детальну діагностику можливого банкрутства, на

основі результатів якої визначаються заходи для фінансової стабілізації або санації. Якщо ж криза перебуває на латентній стадії, то спочатку потрібно оперативно відновити платоспроможність підприємства, а потім забезпечити тактичну фінансову рівновагу. В подальшому доцільно орієнтуватися на довгострокове економічне зростання, щоб уникнути повторного виникнення кризових явищ у майбутньому.

Загальна послідовність антикризового управління підприємством забезпечує своєчасне реагування на негативні кризові тенденції та дозволяє планувати розвиток підприємства в довгостроковій перспективі. Функціонування такої системи управління базується на аналізі фінансово-економічних показників підприємства, які зберігаються в автоматизованій інформаційній системі. Регулярність оновлення даних про ці показники визначається підприємством, з урахуванням специфіки його діяльності (наприклад, щоденно, раз на декаду тощо).

На різних етапах фінансової стабілізації підприємства важливо забезпечити постійну взаємодію між економістами, фінансистами, керівниками підрозділів та адміністрацією.

Оперативний етап стабілізації спрямований на досягнення фінансового стану, при якому приплив коштів перевищує обсяг боргових зобов'язань у короткостроковій перспективі.

Тактичний етап стабілізації передбачає досягнення рівноваги між розмірами власних коштів підприємства та їх споживанням.

Реалізація стратегічного етапу характеризується пропорційним збільшенням темпів економічного зростання та ринкової вартості підприємства у звітному періоді.

На етапі попередження кризових ситуацій здійснюються антикризові заходи, основні елементи яких безпосередньо впливають на розвиток підприємства. Це можуть бути такі чинники, як продукція, технології, власний капітал, логістика, персонал тощо.

До антикризових заходів на етапі попередження кризових ситуацій можна віднести:

- концентрацію діяльності підприємства на ефективних елементах бізнесу та найбільш перспективних сегментах ринку;
- диверсифікацію або реорганізацію основної економічної діяльності, а також проведення реструктуризації підприємства для підвищення його гнучкості та адаптивності;
- заходи з ліквідації неефективних напрямів економічної діяльності, скорочення штату та застосування інших інструментів економії для зниження витрат;
- реалізацію додаткових маркетингових заходів, таких як формування мотивації для співробітників, впровадження маркетингових стратегій, використання PR-технологій, створення позитивного іміджу підприємства та формування бренду, який сприймається суспільством як надійний та перспективний [16].

Висновки і перспективи.

Таким чином, антикризове управління базується на детальному аналізі фінансово-господарського стану підприємства та розробці відповідних антикризових заходів, що дають змогу передбачити та уникнути банкрутства, а також підвищити ефективність його діяльності. Попередження банкрутства залежить від своєчасного виявлення загрози, розробки й впровадження необхідних антикризових заходів, які дозволяють подолати кризу, відновити ліквідність і платоспроможність, а також запобігти ліквідації підприємства.

Список використаних джерел

1. Гук О. В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2015. № 6 (22). С. 193–198.
2. Сажієнко С. А. Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 2. С. 52–55.
3. Ладунка І. С., Андрюшина О. І. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*.

2017. Вип. 8. С. 278–281.

4. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.

5. Романяк Г.М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки*. 2016. № 1. С. 235–239.

6. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти / С.С. Гасанов, А.М. Штангрет, Я. В. Котляревський та ін. Київ: ДННУ «Акад. фін. Управління», 2012. 301 с.

7. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. Київ: Кондор, 2006. 255 с.

8. Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. Технології антикризового управління: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.

9. Бурій С. А. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу: монографія. Хмельницький: ТОВ «Тріада-М», 2006. 93 с.

10. Чевганова В. Я. Узагальнююча класифікація криз, що загрожують діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 6. С. 43–48.

11. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління: монографія / Т. С. Клебанова, О. М. Бондар, О. В. Мозенков та ін.; за ред. О. В. Мозенкова. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. 272 с.

12. Джалалова М. Р. Особливості антикризового управління підприємствами. 2018. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/200280676.pdf> (дата звернення: 06.02.2025).

13. Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 221–225.

14. Телін С. В. Антикризове управління – превентивний захід попередження банкрутства. *Економіка промисловості*. 2010. № 2. С. 72–76.

15. 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 (11). С. 19–27.

16. Жукова Т. А., Басанець І. В., Плікус І. Й. Антикризове управління в забезпеченні фінансової безпеки бізнесу. *Вісник СумДУ. Серія: Економіка*. 2021. № 1. С. 58–67.

Статтю отримано: 15.02.2025 / Рецензування 30.04.2025 / Прийнято до друку: 30.06.2025

Oleksii Horenskyi

Postgraduate student

Kyiv National University of Construction and Architecture

Kyiv, Ukraine

E-mail: horenskyi.o@knuba.edu.ua

ORCID: 0009-0006-5412-0341

Oksana Komorna

Ph.D. (in Economics), Associate Professor

Department of Development and Spatial Planning

Separate Structural Unit «Institute of Innovative Education of the Kyiv National University of Construction and Architecture»

Kyiv, Ukraine

E-mail: oksanakomorna717@gmail.com

ORCID: 0000-0003-1498-0719

ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF PREVENTING ENTERPRISE BANKRUPTCY

Abstract

Introduction. In an unstable business environment and the growing crisis in the country's economy, the main tasks facing modern enterprises are to ensure stable operation and strengthen their market positions. This can be achieved through timely detection and prevention of crisis trends, which is implemented through the introduction of a crisis management system at the enterprise.

Methods. The following methods were used in the research: analysis and synthesis, systematic approach, dialectical method, monographic method, and generalisation method.

Results. It has been determined that crisis management is a key tool for ensuring the financial stability of an enterprise. An analysis of crisis phenomena has been conducted, the specific features have been identified, and the necessity of crisis management in preventing enterprise bankruptcy has been substantiated. External and internal factors contributing to crises in an enterprise have been systematized. An algorithm has been proposed, and the stages of crisis management implementation in an enterprise have been characterized.

Discussion. The study of crisis management in the system of bankruptcy prevention offers a wide range of opportunities for both scientific and practical applications. Its results can be utilized in government regulation, corporate management, consulting companies, and the financial sector. An important direction is the development of innovative early response mechanisms, the adaptation of international experience, and the integration of digital technologies into financial management processes.

Keywords: enterprise, crisis, threat, crisis management, bankruptcy, crisis situation.

References

1. Huk, O.V. (2015). Antykryzove upravlinnia yak sposib zapobihannia bankrutstvu pidpriemstva [Crisis management as a way to prevent bankruptcy of an enterprise]. *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal* [Economics: Realities of the Time. Scientific journal], 6 (22), 193–198. [in Ukr.].
2. Sazhienko, S.A. (2009). Rol antykryzovoho upravlinnia v zapobihanni bankrutstva pidpriemstv [The role of crisis management in preventing bankruptcy of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu* [Bulletin of Khmelnytsky National University], 6, 2, 52–55. [in Ukr.].
3. Ladunka, I.S., & Andriushyna, O.I. (2017). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Crisis management of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and Society], 8, 278–281. [in Ukr.].
4. Lihonenko, L.O. (2005). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Crisis management of the enterprise]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t.
5. Romaniak, H.M. (2016). Sutnist antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nestabilnoho rynkovoho seredovyshcha [The essence of crisis management of an enterprise in an unstable market environment]. *Naukovi zapysky* [Scientific Notes], 1, 235–239. [in Ukr.].
6. Hasanov, S.S., Shtanhret, A.M., ...Kotliarevskiy, Ya.V. (2012). *Antykryzove korporativne upravlinnia: teoretychni ta prykladni aspekty* [Crisis corporate management: theoretical and applied aspects]. Kyiv: DNU «Akad. fin. Upravlinnia».
7. Zavadskiy, Y.S., Osovska, T.V., & Yushkevych, O.O. (2006). *Ekonomichnyi slovnyk* [Economic Dictionary]. Kyiv: Kondor.
8. Ramazanov, S.K., Stepanenko, O.P., & Tymashova, L.A. (2004). *Tekhnologii antykryzovoho upravlinnia* [Technologies of crisis management]. Luhansk: Vyd-vo SNU im. V. Dalia.
9. Buryi, S.A. (2006). *Antykryzove upravlinnia ta upravlinski rishennia – problemy pidpriemstv maloho biznesu* [Crisis management and management decisions – problems of small business enterprises]. Khmelnytskyi: TOV «Triada-M».
10. Chevhanova, V.Ya. (2014). Uzahalniuiucha klasyfikatsiia kryz, shcho zahrozhuut diialnosti pidpriemstva [General classification of crises that threaten the activities of an enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: Practice and Experience], 6, 43–48. [in Ukr.].
11. Klebanova, T.S., Bondar, O.M., ...Mozenkov O.V. (2003). *Bankrutstvo i sanatsiia pidpriemstva: teoriia i praktyka kryzovoho upravlinnia* [Bankruptcy and enterprise rehabilitation: theory and practice of crisis management]. Kharkiv: VD «INZhEK».
12. Dzhalalova, M.R. (2018). *Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy* [Features of crisis management of enterprises]. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/200280676.pdf>.
13. Tkachenko, A. (2023). Antykryzove upravlinnia yak kompleksna systema zapobihannia kryzovym sytuatsiiam [Crisis management as a comprehensive system for preventing crisis situations]. Modeling the development of the economic systems, 1, 221–225. [in Ukr.].
14. Telin, S.V. (2010). Antykryzove upravlinnia – preventyvnyi zakhid poperedzhennia bankrutstva [Crisis management – a preventive measure to prevent bankruptcy]. *Ekonomika promyslovosti* [Industrial Economics], 2, 72–76. [in Ukr.].
15. Myskiv, H.V., & Bilyk, V.M. (2024). Etapy ta zakhody antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvi [Stages and measures of crisis management at the enterprise]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy*

stanovlennia ta problemy rozvytku [Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems], 1 (11), 19–27. [in Ukr.].

16. Zhukova, T.A., Basanets, I.V., & Plikus, I.I. (2021). Antykryzove upravlinnia v zabezpechenni finansovoi bezpeky biznesu [Crisis management in ensuring financial security of business]. *Visnyk SumDU. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of Sumy State University. Series: Economics], 1, 58–67. [in Ukr.].

Received: 02.15.2025 / Review 04.30.2025 / Accepted 06.30.2025

